BESTSELERIS

MALCOLM GLADWELL

Virsmo taškas

Kaip maži dalykai daro didelę įtaką



„Nepaprastai įdomi knyga, verčianti naujai suvokti pasaulį." – FORTUNE

MALCOLM GLADWELL

Virsmo taškas

Kaip maži dalykai daro didelę įtaką



Vilnius  eugrimas.lt | VERSLUI

UDK 316.6
Gl-13

V e r s t a i š:
The Tipping Point:
How Little Things Can Make a Big Difference
by Malcolm Gladwell

Autorius dėkoja už galimybę pasinaudoti anksčiau skelbta medžiaga: ištraukas iš interviu apie Market Mavens į vaizdajuostę įrašė Linda Price, Lawrence F. Feick ir Audrey Guskey. Perspausdinta autoriams leidus. Ištraukos iš Daniel Wegner „Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind" *Journal of Personality and Social Psychology* (1991), t. 61, Nr. 6. Perspausdinta autoriui leidus. Ištraukos iš Donald H. Rubinstein „Love and Suffering: Adolescent Socialization and Suicide in Micronesia" *Contemporary Pacific* (Spring 1995), t. 7, Nr. 1 ir „Epidemic Suicide Among Micronesian Adolscents" *Social Science and Medicine* (1983), t. 17. Perspausdinta autoriui leidus. Ištraukos iš Paul Revere's Ride David Hacket Fisher. Copyright © 1994 by Oxford University Press. Perspausdinta leidėjui leidus.

I š a n g l ų k a l b o s v e r t ė *Marija Dalia Tručinskienė*
D a i l i n i n k a s *Algimantas Dapšys*
D i z a i n e r ė *Nijolė Juozapaitienė*

ISBN 978-609-437-089-2

Mintys apie Malkolmo Gladvelo knygą *Virsmo taškas*
KAIP MAŽI DALYKAI DARO DIDELĘ ĮTAKĄ

„Elegantiškas įvairių socialinių epidemijų – mados tendencijos, ligos ar nusikalstamo elgesio modeliai – mechanizmo veikimo tyrimas... Vienas iš įdomiausių Gladvelo knygos aspektų yra tas, jog ji dar sykį patvirtina, kad žmonės yra neabejotinai visuomeniškos būtybės ir, nesvarbu, kiek naujų technologijų įdiegiama mūsų gyvenime, jie daro įtaką kitiems žmonėms ir yra jų veikiami“.

DEIRDRE DONAHJU,
USA Today

„Neabejotinai įtikinama... nepaprastai vertinga“.

Bleiras Dedereras,
Seattle Times

„Nuostabi ir patraukianti knyga, kurioje puikiai ir originaliai pateikiama mažai žinomo reiškinio – socialinės epidemijos – studija“.

Daily Telegraph

„Viena šiais metais labiausiai lauktų negrožinės literatūros knygų... *Virsmo taškas* žavi nepasotinamu, nuostabiu jos autoriaus žinių troškimu... Gladvelas sugeba sudėtingas teorijas perteikti aiškia, elegantiška proza, sukurdamas charizmatinį kelionės vadovą“.

Kristoferis Hotornas, *San Francisko Chronicle*

„Kaip verslo metodo aprašymas *Virsmo taškas* yra tikrai aukščiausios kokybės knyga, pilna naujų teorijų apie manipuliacijos mokslą.“

Aronas Gelas, *Time Out*

„*Virsmo taškas* yra viena tų retų knygų, kurios keičia mūsų mąstymą beveik apie viską. Knygoje mėginama paaiškinti, kodėl žmonės elgiasi taip, o ne kitaip, ir nuostabu, kad Malcolmui Gladvelui pakanka sumanumo ir sugebėjimų tai padaryti“.

Džefris Tobinas, knygos *Didžiulis sąmokslas* autorius

„Gladvelas aistringai ir iškalbingai įrodinėja teiginį, jog ir nedideli, bet rūpestingai apgalvoti ir sumaniai padaryti pakeitimai gali sukelti didelių padarinių individams, organizacijoms ir bendruomenėms“.

Baris Glasneris, *Los Angeles Times Book Review*

„Gladvelas yra protingas, puikiai reiškiantis mintis, gerai informuotas ir provokuojantis mąstymą...

Virsmo taškas – knyga, kurioje yra daugybė įdomios medžiagos".

Observer (Jungtinė Karalystė)

„Sunku nepatikėti Gladvelo tezėmis. Jis ne tik surinko nuostabių faktų savo teorijai paremti – nuo Polio Revere įtakos iki savižudybių protrūkio Minesotoje, bet ir sugebėjo viską sujungti į darnų žmogiškojo elgesio aiškinimą. Dar daugiau – vertiname jo teorijos optimizmą, kuris, kaip kartą pasakė kitas mokslo vyras, paremia jos galią".

Diana Brady, *Business Week*

„Perskaitęs šią knygą, rimtai susimąsčiau apie savo verslą ir dabar galiu geriau vertinti mažų apimčių nedidelio biudžeto veiklą. Verta perskaityti ir prekiautojams, ir studijuojantiems žmogiškąją prigimtį".

Filas Riley, *Marketing* (Jungtinė Karalystė)

„Gladwelo minties skrydis užkariauja vaizduotę".

Džonas Garelikas, *Boston Phoenix*

„Jaudinanti ir įtikinama... galbūt Gladvelas ruošiasi sukelti intelektualią epidemiją, kuri galėtų sujaukti mūsų supratimą apie viską – pradedant batų pardavimu ir baigiant miestų planavimu. O kokį susižavėjimą tai sukelia... Vikriai žongliruodamas nuostabiu anek-

dotų ir faktų rinkiniu, jis pateikia įtikinamą pavyzdį, jog, priešingai nusistovėjusiam masinių tendencijų ir svarbiausių grupių rinkodaros suvokimui, keli asmenys ar vienas atsitiktinis įvykis gali sukelti socialinę epidemiją, galinčią gerokai pakeisti nusistovėjusius principus".

Liz Seymour, *Attache*

„Labai įdomu... Nors knyga *Virsmo taškas* iš dalies yra ankstesnių mokslinių darbų iš epidemiologijos, psichologijos, sociologijos ir grupių dinamikos populiarinimas, ji vertinga tuo, kad apibendrina šias žinias, sujungdama atskirų sričių sąvokas ir pritaikydama jas įspūdingame šiuolaikinio socialinio elgesio principų ir kultūrinių tendencijų rinkinyje. Šios žinios, tinkamai jas pritaikius, gali turėti milžinišką galią".

Paula Geyh, *Chicago Tribune*

„Gerai parašyta, gyva knyga... *Virsmo taškas* – tai sumanios pastangos siekiant parodyti, kodėl epidemijas galima panaudoti kaip naudingas metaforas mūsų supratimui apie socialinį gyvenimą formuoti".

Marcelijus Endrius, *Emerge*

„Tie, kas domisi užgaidomis, turėtų perskaityti *Virsmo tašką*... Ambicinga, gerai parašyta knyga apie tai, kaip, regis, mažos idėjos gali pakeisti pasaulį".

Karmela Ciuraru, *Us*

„Puikus kūrinys... Gladvelas prikausto skaitytojų dėmesį, naudodamasis anekdotais apie asmenybes, atsidūrusias virsmo taške, taip pat mažai žinomais pikantiškais dalykais... *Virsmo taškas* verčia susimąstyti“.

Bleik Elizabeta Niumark, *Jerusalem Post*

„Intriguojanti knyga... Gladveliui pavyko surinkti įdomiai tarpusavyje susijusios medžiagos ir pateikti ją taip paprastai, kad ji tapo priimtina ir nepamirštama“.

Bilas Duryea, *St. Petersburg Times*

„Įdomiu požiūriu nagrinėdamas iš esmės nesugretinamų antropologijos ir verslo sričių tyrimus, Gladvelas sukuria įtikinamą pavyzdį, jog iš tiesų yra magiškas skaičius 150, kurį viršijus žmonių jungimasis į grupes tampa nefunkcionalus“.

Garis Kentonas, *News & Record* (Greensboro, NC)

„Tokia informatyvi ir verčianti susimąstyti knyga, kokios jau seniai neskaičiau... Gladvelo argumentai ir pavyzdžiai įtikinami. Labai įdomus skyrius apie televizijos programas vaikams“.

Robertas Vorčesteris, *Management Today*
(Jungtinė Karalystė)

„Prikaustančiame dėmesį mokslinės ir kultūrinės analizės mišinyje Gladvelas teigia, jog mados, meno

ir politikos tendencijos plinta taip pat kaip ir bakterijos... Tiek Gladvelo rašymo stiliuje, tiek jo asmenybėje labiausiai traukia tas jaudulys, su kuriuo jis priartėja prie temų“.

Kasey Greenfield, *Newsday*

„Pakankamai įdomi paprastam skaitytojui Gladvelo knyga yra ypač naudinga verslo žmonėms, ieškantiems įkvėpimo, kuris padėtų paversti jų idėjas populiariais visuotinio susižavėjimo objektais“.

Publishers Weekly

„Tai, ką kažkas kažkada pasakė apie garsųjį Edmundą Vilsoną, tinka ir Malkolmui Gladvelui: jis suteikia idėjoms veiksmą. Dabar jis parašė puikią, patraukiančią dėmesį knygą apie nuostabią idėją, kuri turėtų paveikti kiekvieno mąstančio žmogaus požiūrį į pasaulį“.

Maiklas Luisas, knygų *Melagio pokeris*
ir *Visai naujas dalykas* autorius

„Neabejotinai įdomi ir tikrai stulbinanti... Tai tokia knyga, kurios intriguojančiomis ištraukomis dar ilgai galėsite linksminti savo draugus ir kuri yra potencialiai galinga praktinė priemonė visiems, turintiems idėjų apie pardavimo arba reklamos kampanijas“.

Scotland on Sunday (Jungtinė Karalystė)

Mano tėvams
Joyce ir Graham Gladwell

Turinys

VIRSMO TAŠKAS

Įvadas

Klasikiniai amerikietiški valomo zomšo bateliai su lengvais kaučiuko padais *Hush Puppies* virsmo tašką pasiekė maždaug 1994-ųjų pabaigoje–1995 metų pradžioje. Iki to laiko šis modelis beveik neturėjo paklausos. Batelių pardavimas nukrito iki 30 000 porų per metus, o parduodama buvo daugiausiai provincijos rinkose ir mažų miestelių šeimyninėse parduotuvėse. *Hush Puppies* gaminanti kompanija *Wolverine* planavo palaipsniui nutraukti batų, padariusių juos žymius, gamybą. Tačiau tada įvyko kažkas keista. Madų fotosesijoje du *Hush Puppies* vadovai – Ovenas Baksteris ir Džefris Luisas – susitiko su stilistu iš Niujorko, kuris jiems papasakojo, kad klasikiniai *Hush Puppies* staiga tapo madingi Manheteno centrinės dalies klubuose ir baruose. „Mums pasakė, – prisiminė Baksteris, – kad šie bateliai buvo pardavinėjami perpardavimo parduotuvėse Rytiniame kaimelyje ir Sohe. Žmonės ėjo į Mamos ir Tėtės parduotuves, mažas parduotuvėles, kur jų dar buvo, ir viską išpirko". Baksteris ir Luisas iš pradžių sutriko. Jiems atrodė neįtikėtina, kad batai, kurie

akivaizdžiai buvo nebemadingi, galėjo vėl grįžti į madą. „Mums pranešė, kad pats Izaokas Mizrahi dėvėjo šiuos batus, – sakė Luisas. – Manau, kad būtų sąžininga prisipažinti, jog tuo metu mes neturėjome jokio supratimo, kas yra tas Izaokas Mizrahi“.

Atėjus 1995 rudeniui, įvykiai pradėjo plėtotis itin sparčiai. Pirmiausia paskambino dizaineris Džonas Bartletas. Jis norėjo *Hush Puppies* savo pavasario kolekcijai. Paskui paskambino dizainerė Anna Sui iš Manheteno, kuri taip pat norėjo šių batų savo madoms demonstruoti. Los Andželo dizaineris Džoelas Fitzdžeraldas uždėjo dvidešimt penkių pėdų aukščio pripučiamą šunį taksą – *Hush Puppies* prekinio ženklo simbolį – ant savo parduotuvės Holivude stogo, o greta esančią meno galeriją pavertė nedidele *Hush Puppies* parduotuvėle. Jam dar tebedažant parduotuvę ir įrenginėjant joje lentynas, įėjo aktorius Py-vy Hermanas ir paprašė dviejų porų batų. „Kalbos sklido iš lūpų į lūpas“, – prisimena Fitzdžeraldas.

1995 metais kompanija pardavė 430 000 klasikinių *Hush Puppies* batelių porų, kitais metais – keturiskart tiek, o dar kitais – dar daugiau, ir *Hush Puppies* dar sykį tapo pagrindiniu Amerikos vaikinų įvaizdžio elementu. 1996 metais *Hush Puppies* laimėjo geriausio aksesuaro prizą, įteiktą per Linkolno centre vykusių Madų dizainerių tarybos apdovanojimų pietus, o firmos prezidentas stovėjo scenoje kartu su Kalvinu Kleinu ir Dona Karan ir priėmė prizą už laimėjimą, kuris,

kaip jis pats pirmas būtų linkęs pripažinti, beveik visai nepriklausė nuo jų kompanijos. *Hush Puppies* staiga prasiveržė, o visa tai prasidėjo nuo būrelio vaikinų iš Rytinio kaimelio ir Soho.

Kaip tai atsitiko? Tie keli pirmieji jaunuoliai, kas jie bebuvo, neturėjo jokio sąmoningo tikslo išreklamuoti *Hush Puppies* batus. Jie avėjo juos būtent dėl to, kad niekas kitas nenorėjo jų avėti. Paskui šią užgaidą perėmė du madų dizaineriai, panaudoję batus aukštajai madai. Batai tebuvo šalutinis akcentas. Niekas nemėgino išplatinti *Hush Puppies*. Tačiau kažkokiu būdu būtent taip ir atsitiko. Batai perėjo tam tikrą populiarumo tašką ir paplito. Kaip trisdešimties dolerių vertės batų pora per dvejus metus nuėjo kelią nuo grupelės Manheteno centro hipių ir dizainerių iki visų didžiųjų Amerikos prekybos centrų?

1.

Ne taip seniai buvo laikas, kai tokių beviltiškai skurdžių Niujorko mikrorajonų, kaip Braunsvilis ir rytinė Niujorko dalis, gatvės sutemus virsdavo vaiduoklių miestais. Paprasti darbo žmonės nesiryždavo vaikščioti šaligatviais. Vaikai bijojo važinėtis gatvėmis dviračiais. Senyvi žmonės nesėdėdavo atviruose prieangiuose ir ant parkų suolelių. Narkotikų pardavinėjimas buvo nesuvaldomas, o karai tarp gaujų šioje Bruklino dalyje

buvo taip plačiai paplitę, jog dauguma žmonių sutemus įjungdavo apsaugą savo butuose. Policininkai, dirbę Braunsvilyje devintajame dešimtmetyje ir paskutinio dešimtmečio pradžioje, pasakoja, jog tais laikais, vos tik saulei nusileidus, jų racijos pratrūkdavo šnekomis tarp patruliuojančių pareigūnų ir dispečerių apie visas įmanomas žiaurių ir pavojingų nusikaltimų rūšis. 1992 metais Niujorke nužudyti 2154 žmonės ir padaryti 626 182 rimti nusikaltimai, o didžiausias jų skaičius teko šiems pavojingiausiems rajonams – Braunsviliui ir rytinei Niujorko daliai. Tačiau tuo metu įvyko kai kas keista. Tam tikru mistišku kritiniu momentu nusikalstamumo lygis pradėjo kisti – jis ėmė mažėti. Per penkerius metus žmogžudysčių sumažėjo 64,3 procento – iki 770, o bendras nusikaltimų skaičius nukrito beveik per pusę – iki 355 893. Braunsvilio ir rytinio Niujorko šaligatviai vėl atgijo: vaikai vėl pradėjo važinėtis dviračiais, o namų prieangiuose pasirodė senyvi žmonės. „Buvo laikas, kai šaudymasis gatvėse buvo įprastas dalykas, tarsi tai būtų kur nors Vietnamo džiunglėse, – pasakoja inspektorius Edvardas Mesardis, vadovaujantis policijos nuovadai Braunsvilyje. – Dabar aš nebegirdžiu pabūklų ugnies“.

Niujorko policija pasakytų, jog tai, kas įvyko Niujorke, įvyko dėl tvirtos miesto policijos strategijos. Kriminologai pažymi narkotikų prekybos sumažėjimą ir gyventojų senėjimą. Tuo tarpu ekonomistai teigtų, kad dėl laipsniško miesto ekonomikos kilimo paskutinia-

me dešimtmetyje daugelis tų, kurie galėjo tapti kriminalistais, gavo darbo. Tai įprasti socialinių problemų daugėjimo ir mažėjimo paaiškinimai, tačiau galiausiai nė vienas paaiškinimas nėra toks įtikinamas kaip teiginys, jog Rytinio kaimelio vaikinai sukėlė *Hush Puppies* atgimimą. Pokyčiai narkotikų prekyboje bei ekonomikoje, gyventojų amžiaus vidurkio kitimas – visa tai yra ilgalaikės tendencijos, pasireiškiančios visoje šalyje. Jos nepaaiškina, kodėl nusikalstamumas Niujorke sumažėjo kur kas daugiau nei kituose šalies miestuose ir kodėl visa tai įvyko per tokį ypač trumpą laiką. Be abejo, svarbi ir ta pažanga, kurią padarė policija. Tačiau visgi lieka mįslinga spraga tarp policijos veiklos pokyčių masto ir padarinių dydžio tokioms vietovėms kaip Braunsvilis ir rytinė Niujorko dalis. Galiausiai nusikalstamumas nemažėjo palengva palaipsniui gerėjant sąlygoms. Jis krito staiga. Ar kelių ekonominių ir socialinių rodiklių pokyčiai gali būti nusikalstamumo sumažėjimo dviem trečdaliais per penkerius metus priežastis?

2.

Virsmo taškas – tai idėjos biografija, o pati idėja yra labai paprasta. Esmė tokia: madų tendencijų atsiradimą, nusikalstamumo atoslūgio ir kilimo bangas, taip pat nežinomų knygų virtimą bestseleriais, rūkymo pa-

didėjimą tarp paauglių arba iš lūpų į lūpas perduodamų žinių paplitimo reiškinį ar bet kokius kitus mįslingus pokyčius, žyminčius kasdienį gyvenimą, galima geriausiai suprasti, galvojant apie šiuos reiškinius kaip apie epidemijas. Idėjos, produktai, informacija ir elgesio būdai plinta taip pat kaip ir virusai.

Hush Puppies iškilimas ir Niujorko nusikalstamumo mažėjimas yra vadovėliniai epidemijų kilimo pavyzdžiai. Nors gali atrodyti, kad jie yra gana skirtingi, jų pagrindinis, esminis veikimo modelis yra tas pats. Visų pirma jie yra aiškūs užkrečiamo elgesio pavyzdžiai. Niekas neorganizavo reklamos ir nepasakė žmonėms, kad tradiciniai *Hush Puppies* yra puikūs bateliai ir jie turėtų pradėti šiuos batus avėti. Tie vaikinai paprasčiausiai avėjo šiais batais eidami į klubus ir kavines arba vaikščiodami centrinėmis Niujorko gatvėmis, ir taip darydami demonstravo kitiems žmonėms savo madą. Jie užkrėtė žmones „*Hush Puppies* virusu“.

Nusikalstamumas Niujorke neabejotinai mažėjo panašiai. Neatsitiko taip, kad daugelis būsimų žmogžudžių 1993 metais staiga susėdo, pasitarė ir nusprendė daugiau nebedaryti nusikaltimų. Neatsitiko ir taip, kad policijai pavyko sutrukdyti daugybei situacijų, kurios kitu atveju būtų blogai pasibaigusios. O atsitiko taip, kad nedaugelis žmonių nedaugelyje situacijų, kuriomis policija ar naujos socialinės pajėgos turėjo tam tikros įtakos, pradėjo elgtis visai kitaip, o toks jų elgesys panašiomis situacijomis papli-

to tarp kitų galimų kriminalistų. Kažkokiu būdu daugybė Niujorko žmonių per trumpą laiką „užsikrėtė" antikriminaliniu virusu.

Antra skiriamoji šių dviejų pavyzdžių charakteristika yra ta, jog abiem atvejais maži pokyčiai turėjo didelių padarinių. Visos galimos priežastys, dėl kurių Niujorko nusikaltimų rodiklis sumažėjo, yra ties riba įvykę pokyčiai, ir tų pokyčių daugėjo. Kokaino prekyba nusistovėjo. Gyventojų amžiaus vidurkis padidėjo. Policijos pajėgos šiek tiek sustiprėjo. Visgi padariniai buvo dramatiški. Tas pats atsitiko ir su *Hush Puppies.* Kiek buvo tų vaikinų, kurie pradėjo avėti šiais batais Manheteno centre? Dvidešimt? Penkiasdešimt? O gal šimtas – bet ne daugiau. Regis, jų veiksmai be jokios pašalinės pagalbos pradėjo tarptautinę mados tendenciją.

Galiausiai abu pokyčiai įvyko greitai. Tai nebuvo nuoseklus ir lėtas formavimasis. Naudinga peržiūrėti nusikaltimų lygio Niujorke diagramą, tarkim, nuo septintojo dešimtmečio vidurio iki paskutinio dešimtmečio pabaigos. Ji panaši į milžinišką arką. 1965 metais mieste padaryta 200 000 nusikaltimų ir nuo to laiko šis skaičius drastiškai augo, padvigubėdamas per dvejus metus, ir beveik nesikeisdamas iki tol, kol aštuntojo dešimtmečio viduryje pasiekė piko reikšmę – 650 000 nusikaltimų per metus. Šiame lygyje jis išliko pastovus du kitus dešimtmečius, o 1992 metais nukrito žemyn taip pat staigiai, kaip ir pakilo prieš

trisdešimt metų. Nusikalstamumas nemažėjo spirale. Jis nemažėjo iš lėto. Jis pasiekė tam tikrą tašką ir sustojo tarsi nuspaudus stabdžius.

Trys dalykai: pirma, užkrečiamumas, antra, faktas, kad mažos priežastys gali sukelti sunkius padarinius, ir trečia, pokyčiai įvyksta ne palaipsniui, bet vienu dramatišku momentu – ir yra tie trys principai, kurie nulemia tymų paplitimą pradinėse mokyklų klasėse arba gripo atakas kiekvieną žiemą. Iš šių trijų svarbiausia yra trečioji savybė – idėja, jog epidemijos gali prasidėti arba pasibaigti vienu dramatišku momentu, nes tai principas, suteikiantis prasmę dviem pirmiesiems ir leidžiantis geriausiai suprasti, kodėl šiuolaikiniai pokyčiai įvyksta būtent taip, kaip jie įvyksta. Šis dramatiškas epidemijos momentas, kai viskas iš karto gali pasikeisti, vadinamas virsmo tašku.

3.

Pasaulis, kuris paklūsta epidemijos taisyklėms, labai skiriasi nuo to pasaulio, kuriame mes įsivaizduojame šiuo metu gyveną. Minutėlę pamąstykite apie užkrečiamumo koncepciją. Kai tariu jums šį žodį, jūs galvojate apie peršalimą ir gripą, arba galbūt apie ką nors labai pavojingo, pavyzdžiui, ŽIV arba Ebola virusą. Mūsų suvokimas apie užkrečiamumą yra labai specifiškas, biologinės kilmės. Bet jei gali būti nusi-

kalstamumo arba madų epidemijų, turi būti ir įvairių užkrečiančių veiksnių, panašiai kaip yra virusų. Ar kada nors pagalvojot, pavyzdžiui, apie žiovulį? Žiovulys yra stulbinamai galingas veiksmas. Jau vien tik skaitydami žodį „žiovulys“ dviejuose ankstesniuose sakiniuose – ir dar du „žiovulius“ šiame sakinyje – daugelis iš jūsų per kelias kitas minutes galbūt pradės žiovauti. Netgi aš du kartus nusižiovavau tai rašydamas. Jei skaitot šį tekstą viešoje vietoje, ir ką tik nusižiovavot, tikėtina, kad nemažai tų, kurie matė jus žiovaujant, dabar taip pat žiovauja, o nemažai žmonių, stebinčių žmones, kurie stebėjo jus žiovaujant, dabar taip pat žiovauja, ir taip šis žiovaujančių žmonių būrys palaipsniui didėja.

Žiovulys yra nepaprastai užkrečiamas. Kai kuriuos iš jūsų aš priverčiau žiovauti paprasčiausiai parašydamas žodį „žiovulys“. Žmonės, kurie žiovavo pamatavę jus žiovaujant, užsikrėtė nuo jūsų žiovavimo vaizdo – o tai yra antra užsikrėtimo rūšis. Jie, ko gero, netgi būtų žiovavę vien išgirdę jus žiovaujant, nes žiovuliu taip pat užsikrečiama iš klausos: jei akliems žmonėms paleisite garso juostelę su įrašytu žiovuliu, jie taip pat pradės žiovauti. Ir galiausiai, jei jūs žiovavote tai skaitydami, ar jums į galvą neatėjo mintis – nors ir nesąmoningai ir probėgšmais – jog jūs galbūt esate pavargę? Aš tikiu, kad kai kurie iš jūsų taip pagalvojo, o tai reiškia, kad žiovulys gali būti užkrečiamas. Paprasčiausiai parašydamas žodį, aš galiu

pasėti mintį jūsų galvoje. Ar tai gali padaryti gripo virusas? Kitais žodžiais tariant, užkrečiamumas yra nenumatyta įvairiausių dalykų savybė, ir mes neturime to užmiršti, jei ketiname atpažinti ir diagnozuoti epidemijų pokyčius.

Kitas epidemijų principas: maži pokyčiai tam tikru būdu gali sukelti rimtų padarinių. Šis pastebėjimas yra ganėtinai radikalus. Mes, žmonės, esame labai visuomeniški ir įpratę daryti grubius priežasties ir pasekmės palyginimus. Jei norime išreikšti stiprias emocijas, jei norime ką nors įtikinti, tarkim, jog juos mylim, mes suprantam, jog turim kalbėti aistringai ir nedviprasmiškai. Jei norime kam nors perduoti blogą žinią, pažeminame balsą ir atsargiai parenkame žodžius. Mes išmokyti manyti, jog tai, kas tinkama bet kokiam sandoriui, santykiams ar sistemai, intensyvumu ar pobūdžiu turi būti tiesiogiai susiję su rezultatais. Išspręskite, pavyzdžiui, tokį galvosūkį. Aš duosiu jums didelį popieriaus lapą ir paprašysiu jį sulenkti vieną kartą, o paskui tą sulenktą popierių sulenkti dar kartą, paskui dar ir dar kartą, kol būsit sulenkę tą lapą 50 kartų. Kaip manote, kokio aukščio bus galutinė stirta? Norėdami atsakyti į šį klausimą, dauguma žmonių savo vaizduotėje pamėgins sulankstyti popieriaus lapą ir spės, kad galutinis krūvos storis bus maždaug toks kaip telefonų knyga arba, jei jie iš tiesų yra drąsūs, pasakys, kad krūva bus šaldytuvo aukščio. Tačiau tikrasis atsakymas yra toks: stirtos aukš-

tis apytiksliai sieks atstumą iki Saulės. O jei jūs sulenktumėte šią krūvą dar kartą, ji taptų tokio aukščio kaip atstumas iki Saulės ir atgal. Tai pavyzdys reiškinio, kuris matematikoje vadinamas geometrine progresija. Epidemijos yra kitas geometrinės progresijos pavyzdys: kai tarp gyventojų paplinta virusas, jo paplitimas kaskart dvigubinasi tol, kol (metaforiškai) per penkiasdešimt žingsnių jis išauga nuo vieno popieriaus lapo iki atstumo iki Saulės. Žmonėms sunku suprasti šios rūšies progresijas dėl to, kad galutinis rezultatas – padarinys – atrodo neproporcingai didelis, palyginti su priežastimi. Norėdami įvertinti epidemijos galią, turime susitaikyti su šia proporcingumo tikimybe. Turime save parengti galimybei, kad kartais maži įvykiai sukelia didelius pokyčius ir kad šie pokyčiai gali įvykti labai greitai.

Ši ūmaus pokyčio galimybė yra pagrindinė idėjos apie virsmo tašką mintis ir gali būti sunkiausiai suprantama. Šis reiškinys pirmiausia tapo populiarus aštuntajame dešimtmetyje, aiškinant senuose Amerikos šiaurės vakarų miestuose gyvenančių baltųjų kėlimąsi į priemiesčius. Sociologai pastebėjo, jog kai atvykstančių Afrikos kilmės amerikiečių skaičius konkrečiuose rajonuose pasiekia tam tikrą tašką, tarkim, 20 procentų, visuomenėje įvyksta „virsmas“: didesnioji likusių baltųjų dalis beveik nedelsiant išvyksta. Virsmo taškas yra kritinės masės momentas, slenkstis, riba, virimo taškas. Paskutinio dešimtmečio pradžioje Niu-

jorke susidarė žiaurių nusikaltimų virsmo taškas ir *Hush Puppies* batų naujo iškilimo virsmo taškas. Toks virsmo taškas yra paskata įdiegti bet kokią naują technologiją. 1984 metais Šarpas įdiegė į gamybą pirmąjį nebrangų fakso aparatą ir jau pirmais metais Jungtinėse Valstijose pardavė apie 80 000 šių aparatų. Per kitus trejus metus verslininkai neskubėdami nuolat pirko vis daugiau fakso aparatų, kol 1987 metais faksus jau turėjo tiek daug žmonių, jog atrodė prasminga tokį aparatą turėti kiekvienam. Tais metais fakso aparatai pasiekė virsmo tašką – buvo parduota milijonas aparatų, o iki 1989-ųjų pradėjo veikti du milijonai naujų aparatų. Mobiliųjų telefonų išplitimo zona buvo tokia pati. Paskutinį dešimtmetį jie tapo mažesni ir pigesni, o jų priežiūra gerėjo iki 1998-ųjų, kai ši technologija pasiekė virsmo tašką ir staiga paaiškėjo, kad visi jau turi telefonus. (Matematinio virsmo taško paaiškinimo ieškokite knygos pabaigoje esančiose pastabose.)

Visos epidemijos turi virsmo taškus. Ilinojaus universiteto sociologas Džonatanas Kreinas tyrinėjo, kokį poveikį šio rajono paauglių gyvenimui turi pagrindiniai visuomenės atstovai – profesionalai, vadovai, dėstytojai, kurie pagal gyventojų surašymo biuro duomenis buvo apibūdinti kaip turintys „aukštą padėtį“. Jis nustatė, jog nėštumo arba iškritimo iš mokyklos procentas nedaug skyrėsi tose apylinkėse, kuriose aukštos padėties darbuotojai sudarė nuo 40 iki 5 pro-

centų visų gyventojų. Tačiau kai profesionalų skaičius nesiekdavo nė 5 procentų, pratrūkdavo problemos. Pavyzdžiui, juodaodžių mokinių, aukštos padėties darbuotojų procentui nukritus tik 2,2 procento – nuo 5,6 procento iki 3,4 procento – iškritimo iš mokyklų procentas daugiau nei padvigubėja. Esant tam pačiam virsmo taškui, paauglių mergaičių gimdymų skaičius – kuris apskritai vargiai pasiekia šį tašką – vos ne padvigubėja. Intuityviai galime daryti išvadą, jog gyvenamosios aplinkos ir socialinės problemos mažėja tam tikra pastovia progresija. Bet kartais jos gali mažėti visai ne palaipsniui; virsmo taške mokyklos gali prarasti savo mokinių kontrolę, o šeimos gyvenimas staiga gali visai subyrėti.

Prisimenu, vaikystėje kartą stebėjau, kaip mūsų mylimas šunelis pirmą kartą pamatė sniegą. Jis buvo pritrenktas, sužavėtas ir sukrėstas ir, nervingai vizgindamas uodegą, uostinėdamas aplink save šioje keistoje purioje substancijoje, inkštė nesuprasdamas viso šio paslaptingo reiškinio. Tą rytą, kai pirmąkart iškrito sniegas, nebuvo daug šalčiau nei praeitą vakarą. Iš vakaro buvo galbūt 34 laipsniai, o ryte 31. Beveik niekas nebuvo pasikeitę, kitaip tariant, iki tol nebuvo pasikeitę – ir štai atsitiko nuostabus dalykas – viskas pasikeitė. Lietus pavirto į kažką absoliučiai kitokio. Sniegą! Visi mes širdyje linkę į laipsniškus pokyčius, mūsų lūkesčiai pildosi nuolat bėgančiame laike. Tačiau virsmo taškas – tai ta akimirka, kai neti-

kėti dalykai tampa tikėtinais, o radikalūs pokyčiai – daugiau nei galimais. Priešingai visiems mūsų lūkesčiams tai tampa tikrove.

Ieškodamas šios radikalios idėjos, aš jus perkelsiu į Baltimorę, kad sužinotumėte apie sifilio epidemiją šiame mieste. Ketinu jus supažindinti su trijų įdomių rūšių žmonėmis, kuriuos aš vadinu *Žinovais*, *Ryšių palaikytojais* ir *Pardavėjais* ir kurie vaidina pagrindinius vaidmenis iš lūpų į lūpas plintančiose epidemijose, diktuojančiose mūsų skonius, tendencijas ir madas. Aš jus nusivesiu į spektaklius vaikams *Sezamo gatvė* ir *Mėlyniuko užuominos* ir į nuostabų pasaulį žmogaus, padėjusio sukurti „Kolumbijos" įrašų klubą, kad jūs suprastumėte, kaip galima suformuluoti tokius teiginius, kurie turėtų maksimaliai galimą poveikį visai juos girdinčiai auditorijai. Aš nusivesiu jus į modernių technologijų kompaniją Delavere, kad pakalbėtume apie virsmo taškus, valdančius grupių gyvenimą, ir į Niujorko požemines perėjas, kad jūs suvoktumėte, kaip ten buvo sustabdyta nusikaltimų epidemija. Viso to tikslas – atsakyti į du paprastus klausimus, kurie yra patys esmingiausi ir į kuriuos mes – mokytojai, tėvai, pardavėjai, verslininkai ir politikai – norėtume atsakyti. Kodėl taip yra, kad kai kurios idėjos, elgesio modeliai ar produktai sukelia epidemijas, o kiti ne? Ir ką mes galime padaryti, kad sugebėtume patys sąmoningai sukelti ir valdyti teigiamas epidemijas?

V I E N A S

Trys taisyklės, taikomos epidemijoms

Paskutinio dešimtmečio viduryje Baltimorės miestą atakavo sifilio epidemija. Vaikų, gimusių su šia liga, skaičius per metus nuo 1995 iki 1996 metų išaugo 500 procentų. Jei įsižiūrėtumėte į sifilio paplitimo diagramą, pamatytumėte, jog kelerius metus iš eilės linija yra tiesi, o pasiekusi 1995-uosius, ji kyla beveik stačiu kampu.

Kokia sifilio išplitimo Baltimorėje priežastis? Anot ligų kontrolės centro, problemą sukėlė kokainas. Kaip žinoma, šis narkotikas yra didžiulio rizikingų seksualinių santykių padidėjimo priežastis. Tai ir sukėlė ŽIV ir sifilio protrūkį. Kadangi daugybė žmonių vyksta į varginguosius rajonus pirkti narkotikų, padidėja tikimybė, jog jie parsineš infekciją namo, į savo gyvenamąją vietovę. Jis keičia socialinių santykių modelius tarp kaimynų. Anot ligų kontrolės centro, kokainas buvo tas nedidelis postūmis, kurio reikėjo, kad sifilio problema virstų šėlstančia epidemija.

Lytiniu keliu plintančių ligų ekspertas Džonas Zenilmanas iš Hopkinso universiteto Baltimorėje turi kitą nuomonę – prastas medicininis aptarnavimas vargingiausiose miesto rajonuose. „1990–1991 metais miesto lytiniu keliu plintančių ligų klinikose turėjome 36 000 pacientų vizitų, – pasakoja Zenilmanas. – Vėliau dėl biudžeto problemų buvo nuspręsta palaipsniui mažinti išlaidas šiai sričiai. Medicinos personalo darbuotojų sumažėjo nuo septyniolikos iki dešimties, iš trijų gydytojų praktiškai neliko nė vieno. Pacientų vizitų skaičius nukrito iki 21 000. Panašiai sumažėjo ir personalo, teikiančio išvažiuojamąsias paslaugas. Kaip ir anksčiau, daugybės politikų darbo metodai netobulėjo taip, kaip, pavyzdžiui, tobulėjo kompiuteriai. Tai buvo pats blogiausias nefunkcionuojančio miesto biurokratinio aparato scenarijus. Jie patys buvo linkę bėgti nuo narkotikų“.

Tada, kai Baltimorės lytiškai užkrečiamų ligų klinikose būdavo 36 000 pacientų vizitų per metus, liga, galima sakyti, buvo kontroliuojama. Pagal Zenilmaną, kažkuriame taške tarp 36 000 ir 21 000 pacientų vizitų per metus liga pratrūko. Ji pradėjo plisti už apleistos senosios miesto dalies ribų, gatvėse ir autostradose, jungiančiose tą miesto dalį su kitais jo rajonais. Tie žmonės, užuot pradėję gydytis vos užsikrėtę, dabar sukinėjosi aplinkui negydomi dvi, tris ar daugiau savaičių ir taip užkrėsdavo kitus žmones. Dėl susilpnėjusio gydymo sifilis tapo daug didesne problema nei buvo anksčiau.

Esama ir trečios teorijos, kurios autorius – Džonas Poteratas, vienas iš vadovaujančiųjų šalies epidemiologų. Pagal jį, pagrindinė priežastis yra fiziniai pokyčiai, tais metais veikę ekonominio nuosmukio regionus abiejose Baltimorės centrinės dalies pusėse, Rytų ir Vakarų Baltimorę, kur koncentravosi sifilio problema. Jis pastebi, jog paskutinio dešimtmečio viduryje Baltimorės miesto valdžia ėmė sprogdinti septintajame dešimtmetyje statytus daugiaaukščius gyvenamuosius namus Rytų ir Vakarų Baltimorėje. Leksingtono terasa Vakarų Baltimorėje ir Lafaeto teismo rūmai Rytų Baltimorėje – du labiausiai paviešinti objektai. Čia didžiuliuose pastatuose gyveno šimtai šeimų, kurie ir buvo didžiausi nusikaltimų ir infekcinių ligų centrai. Sykiu, pradėjus griūti seniems sublokuotiems namams Rytų ir Vakarų Baltimorėje, prasidėjo žmonių kėlimasis.

„Tai buvo nepaprastai įspūdinga, – pasakoja Poteratas apie savo kelionę po Rytų ir Vakarų Baltimorę. – Penkiasdešimt procentų sublokuotų namų stovėjo lentomis užkaltais langais, kiti buvo pradėti griauti. Namai tuštėjo. Žmonės kraustėsi kitur. Metų metais sifilis neplito už tam tikro Baltimorės regiono ribų ir labai ribotos socialinės-seksualinės aplinkos. Gyvenamosios vietos keitimas vertė kartu keltis ir sifilį bei kitus žmonių elgesio įpročius“.

Įdomiausia šiuose trijuose paaiškinimuose yra tai, jog nė vienas jų nėra toks dramatiškas. Anot ligų kon-

trolės centrų, problemą sukėlė kokainas. Tačiau kokainas pirmą kartą Baltimorėje pasirodė ne 1995 metais. Jo ten buvo metų metais. Jie tik mėgino pasakyti, kad kokaino problema šiek tiek paaštrėjo paskutinio dešimtmečio viduryje ir kad šis pokytis buvo pakankamas sifilio epidemijai kilti. Taip pat ir Zenilmanas neteigė, kad lytiškai plintančių ligų klinikos Baltimorėje buvo uždarytos. Jų paprasčiausiai sumažėjo, o medicinos personalo sumažėjo nuo septyniolikos iki dešimties darbuotojų. Taip pat ir Poteratas nenorėjo pasakyti, kad ištuštėjo visa Baltimorė. Jo teigimu, pakako sugriauti kelis gyvenamuosius namus bei iškeldinti gyventojus iš pagrindinių senamiesčio regionų, kad sifilio išplitimas pasiektų aukščiausią lygį. Tereikėjo tik mažiausių pokyčių, kad sutriktų epidemijos pusiausvyra.

Kitas, galbūt dar įdomesnis faktas, susijęs su šiais paaiškinimais, yra tas, jog visi jie epidemijos paūmėjimą aiškino skirtingai. Ligų kontrolės centrai kalba apie bendrąjį ligos kontekstą – apie tai, kad narkotikų, prie kurių priprantama, atsiradimas ir plitimas gali pakeisti miesto aplinką ir tapti ligos paūmėjimo priežastimi. Zenilmanas kalba apie pačią ligą. Kai sumažėjo gydytojų, sifilis pradėjo antrąjį gyvenimą. Anksčiau tai buvo ūminė infekcija. Dabar ji tapo chroniška, nesibaigianti savaitėmis. Poteratas savo ruožtu daugiausia dėmesio skyrė žmonėms, platinantiems sifilį. Jis teigė, kad sifilis buvo platinamas tam

tikros Baltimorės žmonių kategorijos – labai neturtingų, ko gero, vartojančių narkotikus, seksualiai aktyvių individų. Jei toks asmuo staiga buvo perkeltas iš savo senos aplinkos į naują – kitą miesto dalį, kur sifilis anksčiau niekada nebuvo problema – atsirado proga ligai išplisti.

Kitaip tariant, yra daugiau nei vienas būdas epidemijai kilti. Epidemija – tai žmonių, platinančių užkratą, elgesys, užkratas ir aplinka, kurioje užkratas gyvuoja. O kai ligos pusiausvyra pažeidžiama, epidemija paūmėja. Taip įvyksta todėl, kad tam tikroje vietovėje (dviejose ar trijose) įvyksta kokie nors pokyčiai. Šiuos tris pokyčių veiksnius aš vadinu *Mažumos taisykle*, *Užkibimo faktoriumi* ir *Situacijos įtaka*.

1.

Kai sakome, kad būrelis vaikinų iš Rytinio kaimelio pradėjo *Hush Puppies* epidemiją, arba jog pakako iškelti kelių gyvenamųjų namų gyventojus, kad prasidėtų sifilio epidemija Baltimorėje, iš tiesų norime pasakyti, kad tam tikru atveju vieni žmonės yra reikšmingesni nei kiti. Sprendžiant iš pirmo žvilgsnio, tai nėra ypač radikali mintis. Ekonomistai dažnai kalba apie 80:20 principą, kurio pagrindinė mintis yra tokia: bet kokiu atveju maždaug 80 procentų „darbo“ atlieka 20 procentų dalyvių. Daugelyje visuomenių 20 procen-

tų nusikaltėlių padaro 80 procentų nusikaltimų. 20 procentų automobilininkų sukelia 80 procentų avarijų. 20 procentų alaus gėrėjų išgeria 80 procentų viso alaus. Tačiau kai kalbame apie epidemijas, ši disproporcija tampa dar radikalesnė: didžiąją darbo dalį atlieka labai mažas procentas žmonių.

Pavyzdžiui, Poteratas kartą atliko gonorėjos epidemijos analizę Kolorado Springse, Kolorado valstijoje, įvertindamas visus, kurie atėjo į viešąsias sveikatos klinikas gydytis šios ligos šešių mėnesių laikotarpiu. Jis pastebėjo, kad maždaug pusė atėjusiųjų iš esmės buvo iš keturių apylinkių, sudarančių apie 6 procentus geografinės miesto srities. Vėlgi pusė iš tų šešių procentų lankydavosi tuose pačiuose šešiuose baruose. Tada Poteratas paėmė interviu iš 768 to mažo pogrupio žmonių ir pastebėjo, kad 600 iš jų arba neužkrėtė gonorėja nė vieno žmogaus, arba užkrėtė tik po vieną žmogų. Šiuos žmones jis vadino neplatinančiais ligos. Likusieji 168 buvo tie, kurie savo liga užkrėtė du, tris, keturis ar penkis kitus žmones. Kitaip tariant, visame Kolorado Springse – mieste, kuriame gyveno daugiau kaip 100 000 gyventojų, gonorėjos epidemija išplito dėl 168 žmonių, gyvenančių keturiose mažose miesto apylinkėse ir daugiausiai besilankančių tuose pačiuose šešiuose baruose, aktyvumo.

Kas gi buvo šie 168 žmonės? Jie nepanašūs į mane ar jus. Tai žmonės, kurie kas vakarą pramogauja, turi kur kas daugiau lytinių santykių partnerių, nei ga-

lima laikyti norma, kurių gyvenimai ir elgesys daugiau nei neįprastas. Pavyzdžiui, paskutinio dešimtmečio viduryje rytiniame St. Luise, Misurio valstijoje, biliardo salėse ir ratukinių pačiūžų čiuožyklose lankydavosi vyras, vadinamas Darneliu „bosu" MakDži. Jis buvo aukštas – daugiau kaip šešių pėdų – ir žavus, talentingas čiuožėjas, užmegzdavęs pažintis su jaunomis merginomis, sužavėdamas jas savo čiuožėjo sugebėjimais. Jo specializacija buvo trylikos keturiolikos metų amžiaus mergaitės. Jis pirkdavo joms papuošalus, veždavo pasivažinėti savo kadilaku, apsvaigindavo narkotikais ir turėdavo su jomis lytinius santykius. Nuo 1995 iki 1997 metų, kai jį nušovė nežinomas užpuolikas, jis miegojo mažiausiai su 100 moterų ir, kaip vėliau paaiškėjo, mažiausiai 30 iš jų užkrėtė ŽIV.

Per tą patį dvejų metų laikotarpį vietovėje, esančioje už 1500 mylių, netoli Bufalo, Niujorko valstijoje, kitas žmogus – panašus į Bosą, tarsi būtų jo klonas – dirbo savo juodą darbą skurdžiose Džeimstauno senamiesčio gatvėse. Jo vardas – Nušavnas Viljamsas, nors jį taip pat šaukė „Veido", „Šelmio", „Drovuolio" vardais.

Viljamsas suviliojo tuzinus merginų ir išlaikė tris ar keturis butus įvairiose miesto vietose, retkarčiais užsidirbdamas iš narkotikų, kontrabandos būdu vežamų iš Niujorko Bronkso rajono. (Vienas epidemiologas, susipažinęs su šiuo atveju, kategoriškai pareiškė: „Šis žmogus buvo genijus. Jei aš būčiau sugebėjęs pasprukti

pridaręs tai, ką pridarė Viljamsas, man niekada nebebūtų reikėję dirbti nė vienos dienos visą likusį gyvenimą".) Viljamsas, kaip ir Bosas, buvo žavėtojas. Jis pirkdavo savo merginoms rožes, leisdavo joms pinti savo ilgus plaukus ir organizuodavo savo butuose naktines orgijas, pakurstomas marihuana ir svaigalais. „Aš su juo turėdavau lytinius santykius tris ar keturis kartus per naktį, – prisimena viena jo partnerių. – Mudu linksmindavomės visą laiką... Po sekso su Veidu ateidavo jo draugų eilė. Vienam išėjus, įeidavo kitas". Dabar Viljamsas kalėjime. Kaip žinoma, AIDS virusu jis užkrėtė mažiausiai šešiolika savo buvusių merginų. O pats žymiausias yra vadinamasis Nulinis AIDS pacientas, prancūzų kilmės kanadietis stiuardas Gaetanas Duhas, apie kurį smulkiai rašė Randy Shilts savo knygoje *O grupė grojo toliau.* Jis tvirtino turėjęs 2500 sekso partnerių visoje Šiaurės Amerikoje, ir su juo siejama mažiausiai 40 pirmųjų AIDS atvejų Kalifornijoje ir Niujorke. Būtent šie žmonės ir yra ligos epidemijos išplitimo priežastis.

Panašiai plinta ir socialinės epidemijos. Jos kyla išskirtinių žmonių būrelio pastangomis. Šiuo atveju iš kitų jas išskiria ne seksualinis apetitas, o visuomeniškumas, energingumas, išsilavinimas ar socialinės grupės žmonių įtaka. *Hush Puppies* atveju didžiausias stebuklas yra tas, kas šiuos batus išpopuliarino keli Manheteno centro hipiai ir juos imta pardavinėti šalies didžiuosiuose prekybos centruose. Kas siejo Rytinį

kaimelį su Vidurio Amerika? Pagal *Mažumos taisyklę* atsakymas paprastas: vienas tokių išskirtinių žmonių sužinojo apie šią mados tendenciją ir per ryšius visuomenėje bei savo energija ir entuziazmu paskleidė žinią apie *Hush Puppies* taip pat, kaip Gaetanas Dugas ir Nušavnas Viljamsas sugebėjo išplatinti ŽIV.

2.

Baltimorėje, sumažėjus specialistų skaičiui miesto viešosiose klinikose, pasikeitė sifilio, paplitusio po miesto varginguosius regionus, prigimtis. Anksčiau tai buvo ūminė infekcija, kurią dauguma žmonių galėjo išsigydyti labai greitai, anksčiau nei turėjo progos užkrėsti daugelį kitų. Tačiau sumažėjus gydytojų skaičiui, sifilis palaipsniui tapo chroniška liga, o ligos nešiotojai turėjo tris, keturis ar penkis kartus daugiau laiko savo infekcijai pernešti. Epidemijos išplinta ypatingu keliu atskirų pernešėjų pastangomis. Tačiau jos kartais plinta ir tada, kai atsitinka kažkas, kas transformuoja patį epidemijos veiksnį.

Šis principas labai gerai žinomas virusologijoje. Gripo, plintančio kiekvienos žiemos gripo epidemijos pradžioje, požymiai gerokai skiriasi nuo gripo, plintančio epidemijos pabaigoje, požymių. Pati garsiausia gripo epidemija – visuotinė 1918 metų epidemija – pirmiausiai buvo nustatyta tų metų pavasarį

ir buvo, galima sakyti, sąlyginai vangi. Tačiau per vasarą virusas kažkaip keistai transformavosi ir per kitus šešis mėnesius viskas baigėsi tuo, kad jis nužudė nuo 20 iki 40 milijonų žmonių visame pasaulyje. Viruso plitimo būdas nepasikeitė. Tačiau pats virusas staiga tapo kur kas labiau mirtį sėjantis.

AIDS tyrinėtojas iš Olandijos Japas Goudsmitas įrodinėja, kad panaši dramatiška transformacija įvyko su ŽIV. Goudsmito darbe dėmesys koncentruojamas į plaučių uždegimą, vadinamą *Pneumocystis carinii,* arba PCP. Visi nešiojame šią bakteriją savo organizmuose, galbūt atsinešame ją gimdami arba ji atsiranda tik gimus. Daugumai mūsų ji nekenkia – imuninė sistema lengvai su ja susidoroja. Tačiau jei kokia nors liga arba, pavyzdžiui, ŽIV išsekina imuninę sistemą, bakterija tampa tokia nevaldoma, kad gali sukelti mirtiną plaučių uždegimo formą. PCP yra taip plačiai paplitusi tarp AIDS sergančiųjų, kad faktiškai tai laikoma beveik neabejotinu viruso egzistavimo simptomu. Tai, ką padarė Goudsmitas, buvo paprasčiausia PCP atvejų paieška medicinos literatūroje, o tai, ką jis nustatė, yra gana šiurpinantis atradimas. Tuojau pat po Antrojo pasaulinio karo Baltijos uoste Dancinge prasidėjo PCP epidemija, pareikalavusi tūkstančių mažų vaikų gyvybių, o vėliau ji išplito visoje centrinėje Europoje.

Goudsmitas ištyrinėjo vieną iš miestų, kuriuos PCP epidemija palietė žiauriausiai. Tai buvo rūdos kasyk-

los miestas Herlenas Olandijos Limburgo provincijoje. Herlene buvo akušerių mokymo ligoninė, vadinama *Kweekschool voor Vroedvrouwen*. Joje, vadinamajame švediškame barake, šeštajame dešimtmetyje buvo įrengtas specialus izoliatorius per mažo svorio arba neišnešiotiems kūdikiams laikyti. Nuo 1955 m. birželio iki 1958 m. liepos švediškajame barake 81 kūdikis susirgo PCP, iš jų 24 mirė. Goudsmitas mano, jog tai buvo ankstyvojo ŽIV epidemija, ir kad kažkokiu būdu virusas pateko į ligoninę ir persidavė nuo vieno vaiko kitam dėl tuo metu plačiai paplitusios praktikos naudoti tas pačias adatas kraujui perpilti arba antibiotikų injekcijoms. Jis rašo:

> Labiausiai tikėtina, kad bent vienas suaugusysis – galbūt angliakasys iš Lenkijos, Čekoslovakijos ar Italijos – atvežė virusą į Limburgą. Šis suaugęs žmogus galėjo mirti nepastebėtas... Jis galėjo užkrėsti šiuo virusu savo žmoną ir palikuonį. Jo užkrėsta žmona (arba mergina) švediškajame barake galėjo pagimdyti užkrėstą ŽIV vaiką, nors šis ir atrodė sveikas. Nesterilios adatos ir švirkštai galėjo pernešti virusą ir sveikiems vaikams.

Tikrai keistas dalykas šioje istorijoje, be abejo, yra tas, kad ne visi vaikai mirė. Tik kas trečias. Kiti padarė tai, kas šiandien atrodo beveik neįmanoma. Jie įveikė ŽIV, išmetė jį iš savo kūnelių ir toliau gyveno sveiki. Kitais žodžiais, ta ŽIV atmaina, kuri buvo pa-

plitusi šeštajame dešimtmetyje, labai skyrėsi nuo tos, kuri plinta šiandien. Ji taip pat buvo užkrečiama. Bet ji buvo tokia silpna, kad dauguma žmonių – net maži vaikai – sugebėjo ją įveikti ir išgyventi. ŽIV epidemija devintojo dešimtmečio pradžioje, trumpai tariant, išplito ne tik dėl milžiniškų pokyčių lytiniuose santykiuose gėjų bendruomenėse, ir tai sudarė palankias sąlygas virusui greitai paplisti. Ji taip pat išplito todėl, kad pasikeitė pats ŽIV. Dėl vienos ar kitos priežasties virusas tapo kur kas pavojingesnis. Kai žmogus juo užsikrėsdavo, užkratas pasilikdavo jame. Jis prikibdavo.

Ši mintis apie užkibimo svarbą išplitimo procese taip pat turi milžinišką reikšmę mūsų supratimui apie socialines epidemijas. Tenka sugaišti daug laiko galvojant, kaip savo mintis išdėstyti kuo įtaigiau, kad jomis užsikrėstų kiti, kaip savo gaminiais ar idėjomis pasiekti kuo daugiau žmonių. Tačiau dažnai bendraujant sunkiausia sugalvoti, kaip padaryti, kad jūsų žinia nepraeitų pro ausis. Užkibimas reiškia, kad žinia padarė poveikį. Jūs negalite jos išmesti iš galvos. Ji įsitvirtino jūsų atmintyje. Pavyzdžiui, kai 1954 metų pavasarį pasirodė *Winston* cigaretės su filtru, kompanija iškėlė šūkį „Winstono geras skonis, kaip ir turi būti cigaretės skonis". Tuo metu gramatiškai neteisingas ir tam tikra prasme provokuojantis žodžio *kaip* pavartojimas vietoje *koks* sukėlė nedidelę sensaciją.

Tai buvo tokia frazė, apie kurią žmonės kalbėjo kaip apie garsųjį Wendy 1984 metų etiketės užrašą „Kur yra jautis?“ Ričardas Klugeris knygoje apie cigarečių pramonę rašo, kad prekiautojai iš R. J. Reynoldsas, kur buvo parduodamos *Winston* cigaretės, „apsidžiaugė dėmesiu“ ir „erzinančio šūkio pagrindu sukūrė trumpą dainelę, kurią transliavo per televiziją ir radiją, ir su pašaipa pristatinėjo savo sintaksę kaip šnekamosios kalbos posakį, o ne gramatiškai neteisingą pasakymą“. Per keletą mėnesių po pristatymo dėl šios patraukiančios dėmesį frazės *Winston* cigaretės išpopuliarėjo ir atsidūrė antroje vietoje amerikietiškų cigarečių rinkoje po *Viceroy* ir aplenkė *Parliament, Kent ir L&M.* Per kelerius metus jos tapo populiariausia marke šalyje. Šiandien, jei daugumai amerikiečių pasakysite „Winstono geras skonis“, jie užbaigs šią frazę žodžiais „kaip ir turi būti cigaretės skonis“. Tai klasikinis „užkimbančios“ reklaminės frazės pavyzdys, o užkibimas yra kritinis išplitimo komponentas. Jei neprisiminsite to, ką sakau, argi kada nors keisite savo poelgius, pirksite mano gaminius ar eisite žiūrėti mano sukurtų filmų?

Užkibimo faktorius teigia, jog egzistuoja tam tikri būdai, kaip padaryti, kad informacija įsitvirtintų atmintyje. Palyginti paprasti informacijos pateikimo ir jos struktūros pakeitimai gali smarkiai pakeisti jos daromą poveikį.

3.

Kiekvieną kartą, kai kas nors Baltimorėje ateina į valstybinę kliniką gydytis sifilio ar gonorėjos, Džonas Zenilmanas įveda to žmogaus adresą į savo kompiuterį, ir tas atvejis atsiduria kaip maža juoda žvaigždutė miesto žemėlapyje. Tai labai panašu į tam tikrą policijos nuovadoje ant sienų kabinamų žemėlapių versiją, kai smeigtukais pažymimos padarytų nusikaltimų vietos. Zenilmano žemėlapyje Rytų ir Vakarų Baltimorės rajonai, esantys abiejose miesto centrinės dalies pusėse, tirštai juoduoja nuo žvaigždučių. Nuo šių dviejų vietų liga plinta į išorę dviem centriniais keliais, kertančiais abu rajonus. Vasarą, kai lytiškai užkrečiamų ligų paplitimas yra didžiausias, juodų žvaigždučių grupelės gatvėse, vedančiose iš Rytų ir Vakarų Baltimorės, sutankėja. Liga keliauja. Tačiau žiemos mėnesiais žemėlapis keičiasi. Kai oras atšąla ir Rytų bei Vakarų Baltimorės žmonės daugiau laiko praleidžia namuose – nei eina į barus ir klubus, nei stoviniuoja gatvių sankirtose, kur sudaromi lytinių santykių sandoriai, žvaigždučių kekės abiejuose rajonuose išblunka.

Metų laikų įtaka ligų skaičiui yra tokia didelė, jog nesunku įsivaizduoti, kad ilga ir šalta žiema Baltimorėje galėtų būti pakankama sąlyga esmingai sulėtinti sifilio epidemijos paplitimą ar bent sutrumpinti nors vieną sezoną.

Kaip matyti iš Zenilmano žemėlapio, epidemijas smarkiai veikia situacija: aplinkybės ir sąlygos bei tam tikra aplinka. Tai akivaizdu. Tačiau įdomiausia, kiek plačiai galima pritaikyti šį principą. Elgesiui įtakos turi ne tik tokie proziški veiksniai kaip oras, bet ir patys menkiausi ir subtiliausi bei mažiausiai tikėtini. Pavyzdžiui, vienas iš liūdniausiai pagarsėjusių incidentų Niujorko istorijoje buvo jaunos moters, vardu Kitė Genovesė, iš Niujorko Kvynso rajono mirtis nuo užpuoliko rankos 1964 metais. Žudikas pusę valandos persekiojo Genovesę gatvėje ir tris kartus puolė, trisdešimt aštuoniems jos kaimynams stebint įvykį pro savo butų langus. Tačiau nė vienas iš trisdešimt aštuonių liudytojų per tą laiką nepakvietė policijos. Šis atvejis sukėlė vienas kito kaltinimų bangą. Tai tapo šalto ir nežmoniško miesto gyvenimo simboliu. Abe Rosentalis, vėliau tapęs *New York Times* redaktoriumi, savo knygoje taip rašė apie šį įvykį:

> Niekas negali pasakyti, kodėl trisdešimt aštuoni žmonės nepakėlė ragelio, kai buvo puolama ponia Genovesė, nes ir jie patys negali atsakyti į šį klausimą. Tačiau galima daryti išvadą, kad jų apatija iš tiesų buvo tam tikra didelio miesto elgesio forma. Tai tarsi psichologinio išlikimo sąlyga žmogui, norinčiam apsisaugoti nuo nuolat jį supančių ir spaudžiančių milijonų žmonių poveikio, o vienintelis būdas tai padaryti – kaip ga-

lima dažniau juos ignoruoti. Abejingumas savo kaimynui ir jo bėdoms yra Niujorko ir kitų didelių miestų gyvenimo sąlyginis refleksas.

Tai tam tikras susidariusios situacijos paaiškinimas, turintis mums intuityvų poveikį. Didelio miesto gyvenimo anonimiškumas ir susvetimėjimas daro žmones atšiaurius ir bejausmius. Tačiau, atrodo, tikra tiesa apie Genovesę buvo šiek tiek labiau komplikuota ir įdomesnė. Du Niujorko psichologai – Bibas Latane iš Kolumbijos universiteto ir Džonas Darley iš Niujorko universiteto – vėliau atliko daugelį eksperimentų, mėgindami suprasti tai, ką jie pavadino „stebėtojų problema". Norėdami įsitikinti, kas ateis į pagalbą, jie inscenizavo įvairių rūšių nelaimingus atsitikimus įvairiose situacijose. Savo nuostabai, jie išsiaiškino, kad pagalbos teikimą labiausiai nulemia vienas veiksnys – įvykio liudytojų skaičius.

Pavyzdžiui, viename eksperimente Latane ir Darley suvaidino tokią sceną: studentas paliekamas vienas kambaryje epilepsijos priepuolio metu. Kai kaimynystėje būdavo tik vienas šauksmą girdintis žmogus, jis skubėdavo studentui į pagalbą 85 procentus kartų. Bet kai jis manydavo, kad dar keturi žmonės girdi priepuolio garsus, jis ateidavo studentui į pagalbą tik 31 procentą atvejų. Kitame eksperimente žmonės, kurie matė iš po durų besiveržiančius dūmus, 75 procentais atvejų pranešdavo apie incidentą tada, kai būdavo na-

mie vieni, bet tik 38 procentai pranešdavo tais atvejais, kai būdavo grupėje žmonių. Kitaip tariant, kai žmonės yra grupėje, atsakomybė už veiksmus išsisklaido. Jie tiksi, kad paskambins kas nors kitas arba mano, jog jei niekas nesiima veiksmų, vadinasi, problema – į priepuolį panašūs garsai, sklindantys iš kito kambario, dūmai, besiveržiantys pro duris – iš tiesų nėra problema. Kitės Genovesės atveju socialiniai psichologai Latane ir Darley yra tos nuomonės, jog baisu ne tai, kad niekas neskambino, nesvarbu, kad trisdešimt aštuoni žmonės girdėjo šauksmus, o tai, kad nė vienas jų neskambino, *nors* šauksmus girdėjo trisdešimt aštuoni žmonės. Ironiška – tačiau jei ją būtų užpuolę tuščioje gatvėje ir šitai būtų matęs tik vienas liudytojas, ji galėjo būti išgelbėta.

Esminis dalykas, galintis priversti žmones pakeisti savo elgesį, kitaip tariant, galintis priversti, kad jie išgyventų dėl savo kaimyno, pakliuvusio į nelaimę, kartais slypi mažiausiose susidariusios situacijos detalėse. Situacijos įtaka rodo, kad žmonės yra gerokai jautresni savo aplinkai, nei gali atrodyti.

4.

Trys *Virsmo taško* taisyklės – *Mažumos taisyklė*, *Užkibimo faktorius* ir *Situacijos įtaka* – siūlo tam tikrą epidemijų kilimo būdą. Jos nurodo kryptis, kuriomis

reikia eiti, norint pasiekti virsmo tašką. Apgalvoję tai, ką perskaitysite knygoje, galėsite pasinaudoti šiomis idėjomis ir pritaikyti jas kitoms mįslingoms situacijoms ir epidemijoms, egzistuojančioms mus supančiame pasaulyje. Kaip šios trys taisyklės gali padėti suprasti paauglių rūkymą arba iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos reiškinį, nusikaltimus ar knygų populiarumą? Atsakymai gali išties nustebinti.

DU

Mažumos taisyklė

RYŠIŲ PALAIKYTOJAI, ŽINOVAI IR PARDAVĖJAI

1775 metų balandžio 18-osios popietę berniukas, dirbęs nuomojamų arklių arklidėse Bostone, atsitiktinai nugirdo, kaip vienas britų armijos karininkas sakė kitam kažką apie „brangiai kainuosiantį rytojų". Arklidžių berniukas nubėgo su naujiena į šiaurinę Bostono dalį, į sidabrakalio, vardu Polis Revere, namus. Revere klausėsi šnopuodamas; tai buvo ne pirmas gandas, atsklidęs tą dieną panašiu būdu. Anksčiau jam pasakojo apie daugybę britų karininkų, susirinkusių Bostono Ilgojoje krovinių prieplaukoje ir kalbančių tyliais balsais. Britų įgulos nariai buvo pastebėti plaukiojantys Bostono uoste valtimis, pririštomis prie Didžiosios Britanijos karo laivų *Somerset* ir *Boyne.* Tą rytą ant kranto buvo pastebėti keli karininkai, skubantys, atrodo, su paskutinę minutę gautomis užduotimis. Baigiantis popietei, Revere ir jo artimas draugas Džozefas Varenas vis labiau ir labiau tikėjo, kad britai ruošiasi didžiuliam žygiui, apie kurį ilgą laiką sklido gandai – pasiekti Leksingtono mies-

tą, esantį į šiaurės vakarus nuo Bostono, ir areštuoti kolonijinius lyderius Džoną Hankoką ir Samuelį Adamsą, o paskui keliauti į Konkordo miestą ir apiplėšti šautuvų ir amunicijos sandėlius, kuriuose vietos kolonijinė nereguliarioji kariuomenė laiko ginklus.

Tai, kas įvyko vėliau, tapo istorinės legendos dalimi, o šią istoriją yra girdėjęs kiekvienas Amerikos mokinys. Tą patį vakarą, dešimtą valandą, Varenas ir Revere susitiko. Jie nutarė, kad turi perspėti Bostoną supančių apylinkių visuomenę, jog britai jau kelyje, kad vietinė nereguliarioji kariuomenė galėtų pasirengti juos sutikti. Bostono uostu Revere skubėjo link kelto, plaukiančio į Čarlestauną. Jis užšoko ant arklio ir pradėjo savo „vidurnakčio kelionę" į Leksingtoną. Per dvi valandas jis nujojo trylika mylių. Kiekviename mieste, kuris pasitaikė jo kelyje – Čarlestaune, Medforde, Šiaurės Kembridže, Menotomyje – jis beldėsi į namų duris ir skelbė naujieną, pasakodamas vietiniams kolonijiniams lyderiams apie besiartinančius britus ir prašydamas, kad jie šią žinią perduotų kitiems. Pradėjo gausti bažnyčių varpai. Pasigirdo mušamų būgnų garsai. Naujiena plito kaip virusas, nes tie, kuriuos Revere įspėjo, patys siuntė raitelius, kol galiausiai aliarmo signalai skambėjo visame regione. Pirmą valandą nakties žinia pasiekė Linkolną Masačiusetso valstijoje, trečią valandą – Sudburį, penktą valandą ryto – Andoverį, esantį keturiasdešimt mylių į šiaurės vakarus nuo Bostono, o devintą valandą ryto tolimus vakarus,

netoli Vusterio esantį Ašburį. Kai galiausiai devynioliktos dienos ryte britai pradėjo savo žygį į Leksingtoną, jų įsiveržimas į kaimo vietovę dideliam jų nustebimui buvo sutiktas organizuotu ir nuožmiu pasipriešinimu. Tą dieną Konkorde britams pasipriešino ir visiškai juos sumušė kolonijinė nereguliarioji kariuomenė, o nuo šio susišaudymo prasidėjo karas, žinomas Amerikos revoliucijos vardu.

Polio Revere žygis, ko gero, yra žymiausias iš lūpų į lūpas sklindančios epidemijos istorinis pavyzdys. Ypatinga žinia nukeliavo ilgą atstumą per labai trumpą laiką, mobilizuodama visą regioną griebtis ginklų. Be abejo, ne visos iš lūpų į lūpas sklindančios epidemijos yra tokios sensacingos. Bet galima drąsiai teigti, kad žodžiu perduodama žinia – netgi šiame masinių komunikavimo priemonių ir daugiamilijoninių dolerių vertės reklaminių kampanijų amžiuje – vis dar tebėra svarbiausia žmonių bendravimo priemonė. Akimirką pamąstykite apie paskutiniu metu aplankytą brangų restoraną, pirktą brangų drabužį ar paskutinį matytą kino filmą. Keliuose iš šių atvejų jūsų apsisprendimui, kur išleisti savo pinigus, didelės įtakos turėjo draugo rekomendacija? Yra daugybė reklaminių kampanijų vykdytojų, savo mintis reiškiančių labai tiksliomis sąvokomis, nes dėl šiais laikais egzistuojančių daugybės reklaminių pasiūlymų iš lūpų į lūpas sklindanti informacija tapo vieninteliu įtikinimo būdu, į kurį dauguma mūsų reaguoja.

Tačiau vis dėlto žodinės informacijos sklidimas tebėra labai paslaptingas reiškinys. Žmonės visą laiką perduoda vieni kitiems įvairias žinias. Tačiau tik retais atvejais pasakyta nuomonė sukelia iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos epidemiją. Mano kaimynystėje yra mažas restoranas, kurį aš labai mėgstu ir apie kurį aš šešis mėnesius pasakojau savo draugams. Tačiau jis vis dar tebėra pustuštis. Mano patvirtinimo aiškiai nepakanka iš lūpų į lūpas sklindančiai epidemijai prasidėti, nors yra restoranų, kurie, mano nuomone, nėra geresni už mano kaimynystėje esantį, bet kurie per kelias savaites po atsidarymo persivilioja klientus. Kodėl kai kurios idėjos, tendencijos ir žinios pasklinda, o kitos ne?

Polio Revere žygio atveju, atrodo, lengva rasti atsakymą. Revere nešė sensacingą žinią – artėja britai. Tačiau jei atidžiau panagrinėsime to vakaro įvykius, šis paaiškinimas taip pat neįmena mįslės. Tuo pat metu, kai Revere pradėjo savo kelionę žirgu į šiaurės vakarus nuo Bostono, jo bičiulis revoliucionierius kailiadirbys, vardu Viljamas Deivesas, su ta pačia žinia skubėjo į Leksingtoną per į vakarus nuo Bostono esančius miestus. Jis nešė tokią pat žinią, tokiu pat atstumu ir per tiek pat miestų kaip ir Polis Revere. Tačiau Deiveso žygis neuždegė kaimo vietovės žmonių. Vietos nereguliariosios kariuomenės vadai nepasirengė sutikti pavojaus. Faktiškai tik keli

vyrai iš vieno pagrindinių miestų, per kuriuos jis keliavo – Valthamo – kovojo kitos dienos mūšyje. Taigi kai kurie istorikai vėliau padarė išvadą, jog tai greičiausiai buvo britams palankios bendruomenės. Iš tiesų buvo ne taip. Valthamo žmonės paprasčiausiai nesuprato, kad ateina britai iki tol, kol netapo per vėlu. Jeigu iš lūpų į lūpas sklindančioje epidemijoje svarbios būtų tiktai pačios žinios, Deivesas dabar būtų toks pat žymus kaip ir Polis Revere. Tačiau jis toks nėra. Taigi kodėl Revere pavyko padaryti tai, ko nepavyko Deivesui?

Atsakymas paprastas – bet kokios socialinės epidemijos sėkmė labai priklauso nuo dalyvavimo jose žmonių, turinčių ypatingų ir retų visuomeninės veiklos talentų. Revere naujiena išplito, o Deiveso ne dėl šio žmogaus skirtingumo. Čia galioja *Mažumos taisyklė*, kurią trumpai apibūdinau praeitame skyriuje. Jame nurodžiau tik tam tikrą žmonių rūšį – labai ištvirkusius, seksualinius grobuonis – pagrindinius lytiškai plintančių ligų nešėjus. Šiame skyriuje rašoma apie žmones, vaidinančius pagrindinį vaidmenį socialinėse epidemijose, ir apie tai, kuo skiriasi tokie žmonės kaip Polis Revere ir Viljamas Deivesas. Šių rūšių žmonių esama visur. Tačiau dažnai nesugebame tinkamai įvertinti vaidmenį, kurį jie vaidina mūsų gyvenime. Aš juos vadinu *Ryšių palaikytojais, Žinovais* ir *Pardavėjais*.

1.

Septintojo dešimtmečio pabaigoje psichologas Stenlis Milgramas atliko eksperimentą, norėdamas išspręsti vadinamąją mažojo pasaulio problemą. O problema tokia: kaip žmonės susiję tarpusavyje? Ar visi priklausome atskiriems pasauliams ir veikiame vienu metu, bet savarankiškai, ar bet kurie du žmonės bet kurioje pasaulio vietoje yra tarpusavyje susiję, ar vienas nuo kito nutolę? Ar visi esame sujungti į didžiulį bendrą tinklą? Tam tikra prasme Milgramo klausimas buvo labai panašus į tą, kuriuo mes pradėjome šį skyrių, o būtent, kaip idėja ar tendencija arba naujiena – britai atvyksta! – keliauja per žmones?

Milgramo tikslas buvo patikrinti šį reikalą siunčiant paketą grandinine tvarka. Jis sužinojo 160 žmonių, gyvenusių Omahoje, Nebraskos valstijoje, pavardes ir kiekvienam jų nusiuntė po paketą. Tame pakete buvo akcijų brokerio, dirbusio Bostone ir gyvenusio Šarone, Masačiusetse, pavardė ir adresas. Kiekvienam žmogui buvo nurodyta užrašyti ant paketo savo adresą ir išsiųsti jį draugui ar pažįstamam, kuris galėtų persiųsti paketą arčiau akcijų brokerio gyvenančiam žmogui. Pavyzdžiui, jei jūs gyvenate Omahoje ir turite pusbrolį netoli Bostono, galėtumėte nusiųsti jam paketą, manydamas, jog net jei jūsų pusbrolis pats ir nepažįsta akcijų brokerio, jis daug greičiau, nei kas kitas gali perduoti laišką brokeriui per

tris keturis tokius siuntimus. Idėja buvo tokia: paketui galiausiai pakliuvus į akcijų brokerio namus, Milgramas galės peržiūrėti sąrašą visų tų, per kurių rankas jis perėjo prieš ten patekdamas, ir nustatyti, kaip glaudžiai kažkoks atsitiktinai pasirinktas žmogus iš vienos šalies dalies yra susijęs su kitu žmogumi kitoje šalies dalyje. Milgramas nustatė, kad dauguma laiškų akcijų brokerį pasiekė per penkis ar šešis etapus. Būtent iš šio eksperimento yra atsiradusi sąvoka apie šešis nutolimo laipsnius.

Dabar ši frazė yra tokia pažįstama, kad nesunku įsidėmėti, kokį nuostabų atradimą padarė Milgramas. Dauguma žmonių neturi ypač didelio būrio draugų. Vienoje gerai žinomoje studijoje psichologų grupė paprašė žmonių, gyvenančių Dykmano apgyvendinimo projekto pastatuose šiaurės Manhetene, įvardyti savo artimiausią draugą, gyvenantį kaimynystėje; 88 procentai draugų gyveno tame pačiame pastate, o pusė jų – tame pačiame aukšte. Dažniausiai žmonės renkasi panašaus amžiaus ir rasės draugus. Tačiau jei draugas gyvena tame pačiame koridoriuje, tada amžius ir rasė tampa kur kas mažiau svarbūs. Artumas pralenkia panašumą savo svarbumu. Kitoje studijoje, kurią atliko Utos universiteto studentai, nustatyta, jog paklausus ko nors, kodėl jis draugauja su tuo ar kitu žmogumi, pasakytų: jo ir jo draugo požiūriai panašūs. Tačiau jei iš tiesų jų abiejų paklausinėtumėte apie jų požiūrius, sužinotumėte, kad faktiškai jie užsiima panašia veik-

la. Mes draugaujame su tais žmonėmis, su kuriais ką nors veikiame, taip pat ir su panašiais į save žmonėmis. Kitaip tariant, mes neieškome draugų. Mes bendraujame su žmonėmis, kurie užima tas pačias mažas fizines erdves kaip ir mes. Paprastai Omahoje gyvenantys žmonės nedraugauja su žmonėmis, gyvenančiais Šarone, Masačiusetse, pusiaukelėje į kitą šalies kraštą. „Kai aš paklausiau savo protingo draugo, keliais etapais, jo nuomone, informacija iš Nebraskos pasieks Šaroną, jis apskaičiavo, jog tam reikės 100 ar net daugiau tarpininkų, – tuo metu rašė Milgramas. – Daugelis žmonių skaičiuoja labai panašiai ir nustemba sužinoję, kad vidutiniškai užtenka penkių tarpininkų. Tai kažkaip nesutampa su intuityviu mąstymu". Kaip paketas pateko į Šaroną tik penkiais etapais?

Atsakymas yra toks: šešiuose nutolimo laipsniuose ne visi laipsniai yra lygūs. Pavyzdžiui, kai Milgramas analizavo savo eksperimentą, jis suprato, kad daugelis grandžių, jungiančių Omahą su Šaronu, buvo sujungtos pagal tokį patį asimetrinį modelį. Dvidešimt keturi laiškai pasiekė akcijų brokerį jo namuose Šarone, o šešiolika iš jų buvo įteikti per tą patį asmenį, drabužių prekiautoją, kurį Milgramas pavadino misteriu Džeikobu. Likusieji laiškai pasiekė akcijų brokerį jo kontoroje, ir daugelis jų atėjo iš dviejų kitų žmonių, kuriuos Milgramas vadina misteriu Braunu ir misteriu Džonsu. Rezultatas – pusę akcijų brokeriui atėjusių atsakymų jam pristatė tie patys trys

asmenys. Pamąstykime apie tai. Tuzinai žmonių, atsitiktiniu būdu parinktų iš didelio vidurio vakarų miesto, siunčia laiškus neatsižvelgdami vieni į kitus. Kai kurie kreipėsi į mokslo draugus. Kai kurie nusiuntė savo laiškus giminaičiams. Kai kurie – buvusiems bendradarbiams. Visų strategijos buvo skirtingos. Tačiau galiausiai, kai buvo peržengtos visos šios ypatingos perdavimo grandinės, pusė laiškų atsirado Džeikobo, Džonso ir Brauno rankose. Šeši nutolimo laipsniai nereiškia, kad visus žmones su visais kitais skiria tik šeši etapai. Tai reiškia, kad kiekviena labai maža žmonių grupė yra nutolusi nuo visų kitų per kelis žingsnius, o likusiuosius su pasauliu jungia keli ypatingi žmonės.

Yra nesudėtingas būdas šiai idėjai paaiškinti. Tarkim, kad jūs sudarėte sąrašą iš keturiasdešimties žmonių (neįskaitant šeimos narių ir bendradarbių), kuriuos galėtumėte vadinti savo draugų būriu, ir kiekvienu atveju atrankos būdu pasistengėte nustatyti tą žmogų, kuriam tenka daugiausia atsakomybės už daugelį pažinčių, atvedusių prie šios draugystės. Pavyzdžiui, savo seniausią draugą Briusą aš sutikau pirmoje klasėje, taigi aš pats esu atsakingoji šalis. Tai lengva. Draugą Nigelį sutikau todėl, kad koledže jis gyveno tame pačiame koridoriuje kaip ir mano draugas Tomas, kuris pirmaisiais mano mokymosi metais pasikvietė mane žaisti futbolą. Taigi Tomas atsakingas už Nigelį. Kai nustatysite visus ryšius, pastebėsite keistą

dalyką – tie patys vardai kartojasi vėl ir vėl. Aš turiu draugę, vardu Eimi, kurią sutikau, kai jos draugė Keitė atsivedė ją į restoraną, kuriame tą vakarą valgiau. Aš pažįstu Keitę, nes ji yra geriausia mano draugės Larisos draugė, kurią pažįstu, nes su ja susipažinti man patarė mūsų bendras draugas Maikas A., kurį aš pažinojau, nes jis lankė mokyklą su kitu mano draugu – Miku H., dirbusiu savaitiniame politikos žurnale su mano draugu Džeikobu. Nebūtų buvę Džeikobo, nebūtų buvę ir Eimi. Panašiai prieš metus savo gimtadienio vakarėlyje aš susipažinau su savo drauge Sara S., nes ji tada buvo su rašytoju Deividu, kurį į vakarėlį pakvietė jo agentė Tina, kurią sutikau per savo draugę Leslę, kurią pažįstu, nes jos sesuo Nina yra mano draugės Anos draugė. Su ja susipažinau per savo seną kambario draugę Maurą, kuri buvo mano kambario draugė todėl, kad dirbo su rašytoja, vardu Sara L. ir kuri buvo mano draugo Džeikobo koledžo draugė. Nebūtų Džeikobo, nebūtų Saros S. Faktiškai, nagrinėdamas savo keturiasdešimties draugų sąrašą, pastebėjau, kad trisdešimt jų vienaip ar kitaip veda prie Džeikobo. Mano bendravimas faktiškai nevyksta ratu. Tai piramidė. O tos piramidės viršūnėje yra vienas asmuo – Džeikobas, kuriam tenka didžiausia atsakomybė už mano gyvenime egzistuojančius ryšius su kitais žmonėmis. Mano bendravimas taip pat nėra ir „mano“. Jis yra Džeikobo. Jis

labiau panašus į klubą, į kurį mane pasikvietė. Tie žmonės, kurie mus sieja su pasauliu, nutiesia tiltą nuo Omahos iki Šarono, suteikia galimybę plačiau bendrauti ir kuriais mes pasitikime labiau, nei suvokiame, yra *Ryšių palaikytojai*. Tai žmonės, turintys ypatingą pasaulio vienijimo dovaną.

2.

Kaip tampama *Ryšių palaikytoju*? Pirmasis ir akivaizdžiausias kriterijus yra tas, kad *Ryšių palaikytojas* pažįsta daug žmonių. Tai tokie žmonės, kurie pažįsta visus. Visi mes pažįstame tokių žmonių. Bet nemanau, kad mes daug galvojame apie tokių žmonių svarbą. Aš netgi nesu tikras, kad dauguma mūsų iš tikrųjų tikime, kad visus pažįstantis žmogus iš tikrųjų visus pažįsta. Bet taip yra. Yra paprastas būdas tą įrodyti. Kitoje pastraipoje yra maždaug 250 pavardžių sąrašas. Visos pavardės atsitiktinai paimtos iš Manheteno telefonų knygos. Peržiūrėkite šį sąrašą ir įvertinkite vienetu kiekvieną pavardę, kurią turi koks nors jūsų pažįstamas. (Apibūdinimas „pažįstamas“ čia yra labai platus. Pavyzdžiui, jei sėdėjote šalia to žmogaus traukinyje ir jei jis jums prisistatė, turėtumėte žinoti jo pavardę, o jis – jūsiškę). Pasikartojančios pavardės įskaičiuojamos. Kitaip sakant, jei jūs pažįstate tris Džonsonus, gaunate tris taškus. Mintis tokia, kad jū-

sų šiame teste gauti taškai turėtų apytikriai atspindėti jūsų visuomeniškumą. Tai paprastas būdas, leidžiantis apskaičiuoti, kiek jūs turite draugų ir pažįstamų.

Algazi, Alvarez , Alpern, Ametrano, Andrews, Aran, Arnstein, Ashford, Bailey, Ballout, Bamberger, Baptista, Barr, Barrows, Baskerville, Bassiri, Bell, Bokgese, Brandao, Bravo, Brooke, Brightman, Billy, Blau, Bohen, Bohn, Borsuk, Brendle, Butler, Calle, Cantwell, Carrell, Chinlund, Cirker, Cohen, Collas, Couch, Callegher, Calcaterra, Cook, Carey, Cassell, Chen, Chung, Clarke, Cohn, Carton, Crowley, Curbelo, Dellamanna, Diaz, Dirar, Duncan, Dagostino, Delakas, Dilton, Donaghey, Daly, Dawson, Edery, Ellis, Elliott, Eastman, Easton, Famous, Fermin, Fialco, Finklestein, Farber, Falkin, Feinman, Friedman, Gardner, Gelpi, Glascock, Grandfield, Greenbaum, Greenwood, Gruber, Garil, Goff, Gladwell, Greenup, Gannon, Ganshaw, Garcia, Gennis, Gerard, Gericke, Gilbert, Glassman, Glazer, Gomendio, Gonzalez, Greenstein, Guglielmo, Gurman, Haberkorn, Hoskins, Hussein, Hamm, Hardwick, Harrell, Hauptman, Hawkins, Henderson, Hayman, Hibara, Hehmann, Herbst, Hedges, Hogan, Hoffman, Horowitz, Hsu, Huber, Ikiz, Jaroshy, Johann, Jacobs, Jara, Johnson, Kassel, Keegan, Kuroda, Kavanau, Keller, Kevill, Kiew, Kimbrough, Kline, Kossoff, Kotzitzky, Kahn, Kiesler, Kosser, Korte, Leibowitz, Lin, Liu, Lowrance, Lundh, Laux, Leifer, Leung, Levine, Leiw, Loc-

kwood, Logrono, Lohnes, Lowet, Laber, Leonardi, Marten, McLean, Michaels, Miranda, Moy, Marin, Muir, Murphy, Marodon, Matos, Mendoza, Muraki, Neck, Needham, Noboa, Null, O'Flynn, O'Neill, Orlowski, Perkins, Pieper, Pierre, Pons, Pruska, Paulino, Popper, Potter, Purpura, Palma, Perez, Portocarrero, Punwasi, Rader, Rankin, Ray, Reyes, Richardson, Ritter, Roos, Rose, Rosenfeld, Roth, Rutherford, Rustin, Ramos, Regan, Reisman, Renkert, Roberts, Rowan, Rene, Rosario, Rothbart, Saperstein, Schoenbrod, Schwed, Sears, Statosky, Sutphen, Sheehy, Silverton, Silverman, Silverstein, Sklar, Slotkin, Speros, Stollman, Sadowski, Schles, Shapiro, Sigdel, Snow, Spencer, Steinkol, Stewart, Stires, Stopnik, Stonehill, Tayss, Tilney, Temple, Torfield, Townsend, Trimpin, Turchin, Villa, Vasillov, Voda, Waring, Weber, Weinstein, Wang, Wegimont, Weed, Weishaus*.

Esu davęs šį testą mažiausiai tuzinui žmonių grupių. Viena jų buvo Manheteno miesto koledžo pasaulio civilizacijų specialybės pirmakursių grupė. Visi studentai buvo bemaž dvidešimties metų ar kiek vyresni, daugelis jų – imigrantai, neseniai atvykę į Ameriką bei turintys vidutines ir mažas pajamas. Jų vidutinis įvertinimas – 20,96 balo, o tai reiškia, kad viduti-

* Šios knygos skaitytojai turėtų sudaryti savo atsitiktinai parinktų lietuviškų pavardžių sąrašą. – *Vertėjos pastaba.*

nis šio kurso žmogus pažinojo 21 žmogų su tokiomis pat pavardėmis, kokios surašytos mano sąraše. Taip pat daviau testą grupei pedagogų, dėstančių sveikatos mokslus, ir akademikams, dalyvavusiems konferencijoje Princetone, Naujajame Džersyje. Šios grupės žmonės daugiausiai buvo per keturiasdešimt ar penkiasdešimt metų, daugiausia baltaodžiai, turintys aukštąjį išsilavinimą – daugelis turėjo mokslo daktaro laipsnį ir buvo turtingi. Jų vidutinis įvertinimas – 39 balai. Tada daviau testą atsitiktinai parinktai grupei mano draugų ir pažįstamų, kurių daugelis yra žurnalistai bei profesionalai, o jų amžius – apie trisdešimt ar per trisdešimt metų. Vidutinis įvertinimas – 41 balas. Šie rezultatai neturėtų labai stebinti. Koledžo studentai neturi tiek daug pažįstamų kaip keturiasdešimtmečiai žmonės. Galima manyti, kad tarp dvidešimt ir keturiasdešimt metų pažįstamų žmonių skaičius turėtų apytiksliai padvigubėti, ir kad didesnes pajamas turintys profesionalai turėtų pažinti daugiau žmonių nei imigrantai su mažomis pajamomis. Kiekvienoje grupėje taip pat buvo galima pastebėti didelį skirtumą tarp aukščiausio ir žemiausio vertinimų. Mano manymu, tai taip pat prasminga. Nekilnojamojo turto pardavėjai pažįsta daugiau žmonių nei kompiuterių piratai. Tačiau nustebino tai, koks nepaprastai didelis buvo šis skirtumas. Koledžo kurse žemiausias įvertinimas buvo 2 balai, o aukščiausias – 95. Mano atsitiktinai parinktame pavyzdyje žemiausias

įvertinimas buvo 9 balai, o aukščiausias – 118. Netgi Pricetono konferencijoje, kurioje dalyvavo labai homogeniška grupė panašaus amžiaus, išsilavinimo ir panašias pajamas turinčių žmonių – iš kurių visi, išskyrus kelias išimtis, turėjo tą pačią profesiją – intervalas buvo didžiulis. Mažiausias įvertinimas – 16 balų. Aukščiausias įvertinimas – 108 balai. Iš viso aš daviau šį testą keturiems šimtams žmonių. Iš jų apie du tuzinus įvertinimų buvo mažiau nei 20 balų, aštuoni daugiau kaip 90 ir dar keturi – daugiau kaip 100. Kitas stebinantis dalykas buvo tas, kad aukštų įvertinimų būta kiekvienoje socialinėje grupėje. Koledžo studentų balai vidutiniškai buvo žemesni nei suaugusiųjų. Bet net ir šioje grupėje buvo žmonių, kurių pažįstamų būrys buvo keturis ar penkis kartus didesnis nei kitų žmonių. Kitaip tariant, tarp kiekvienos profesijos ar visuomeninės padėties žmonių yra tokių, kurie turi tikrai išskirtinių sugebėjimų susirasti draugų ir pažįstamų. Jie yra *Ryšių palaikytojai.*

Vieną aukščiausių įvertinimų mano pažįstamų apklausoje gavo žmogus, vardu Rodžeris Horčovas, klestintis verslininkas iš Dalaso. Horčovas įkūrė „Horčovo kolekciją“, aukščiausios kokybės brangių moteriškų drabužių ir aksesuarų, užsakomų paštu, prekybos kompaniją. Jis taip pat turėjo didelį pasisekimą Brodvėjuje, būdamas tokių populiarių kūrinių kaip *Vargdieniai* ir *Operos fantomas* rėmėjas bei pastatydamas apdovanojimą pelniusį Geršvino miuziklą *Pamišęs dėl*

tavęs. Aš susipažinau su Horčovu per jo dukterį, mano draugę, ir nuvykau į Manheteną, kad susitikčiau su juo laikiname bute elegantiškuose apartamentuose Penktojoje aveniu. Horčovas yra smulkaus sudėjimo ir santūrus žmogus. Jis kalba lėtai, šiek tiek tęsdamas žodžius, kaip kalbama Teksase. Jis žavi kažkokiu absoliučiai pavergiančiu pašaipumu ir ironija. Jei sėdėtumėte šalia Rodžerio Horčovo lėtuve, skrendančiame per Atlantą, jis pradėtų kalbėti lėktuvui dar tik riedant pakilimo taku, jūs jau juoktumėtės išsijungus ženklui, raginančiam užsisegti diržus, o nusileidę kitame mieste stebėtumėtės, kur dingo laikas. Kai aš padaviau Horčovui pavardžių sąrašą iš Manheteno telefonų knygos, jis labai greitai permetė jį akimis, pašnibždomis niurnėjo pavardes, jo pieštukui slystant puslapiu žemyn. Jis suskaičiavo 98 taškus. Aš manau, jog jei būčiau jam davęs pagalvoti dar 10 minučių, jis būtų surinkęs dar daugiau taškų.

Kodėl Horčovo rezultatai buvo tokie geri? Susipažinęs su juo, įsitikinau, kad pažinoti daugelį žmonių yra tam tikras menas, kažkas, ką žmogus imasi daryti sąmoningai ir ką gali tobulinti, ir kad būtent tai ir lėmė, kad pažinojo daugelį žmonių. Aš klausinėjau Horčovą, kaip jo ryšiai padėjo versle, nes maniau, kad šie du dalykai turėtų būti susiję, bet, atrodo, klausimas jį suglumino. Negalima teigti, kad ryšiai jam nepadėjo. Tiesiog jis negalvojo apie žmonių kolekcionavimą kaip apie verslo strategiją. Jam tai pa-

prasčiausiai buvo kažkas, ką jis darė. Jis toks buvo. Horčovas turi instinktyvią ir natūralią ryšių visuomenėje užmezgimo dovaną. Jis to nedaro agresyviai. Jis nėra vienas tų perdėm visuomeniškų, familiarių tipų, kuriems pažįstamų įgijimas yra akivaizdus ir savanaudiškas dalykas siekiant karjeros. Jis labiau yra stebėtojas su santūraus ir supratingo elgesio manieromis, mėgstantis laikytis šiek tiek atokiau. Jis paprasčiausiai labai nuoširdžiai myli žmones ir randa tokių pažinties ir bendravimo situacijų, kuriomis žmonės būna labai patrauklūs. Kai susipažinau su Horčovu, jis man papasakojo, kaip jis laimėjo teisę atgaivinti Geršvino miuziklą *Pamišęs dėl merginos*, pavadintą *Pamišęs dėl tavęs.* Visai istorijai papasakoti prireikė dvidešimt minučių. Čia aprašyta tik jos dalis. Jei jums pasirodys, kad viskas buvo daroma iš išskaičiavimo, labai suklysite. Horčovas pasakojo šią istoriją lengvai pasišaipydamas iš savęs. Aš manau, kad jis sąmoningai menkino išskirtinius savo charakterio bruožus. Tačiau man atrodo, kad šis aprašymas tiksliai apibūdina jo minčių eigą ir parodo, kokios savybės tam tikrus žmones padaro *Ryšių palaikytojais*.

Aš turiu draugą, vardu Mikis Schaenenas, gyvenantį Niujorke. Jis pasakė: aš žinau, kad tu labai mėgsti Geršviną. Esu pažįstamas su sena Džordžo Geršvino meile – mergina, vardu Emily Paley. Ji, be to, buvo Ira Geršvino žmonos Leonoros sesuo ir gyveno Rytiniame

kaimelyje. Ji pasikvietė mus pietų. Taigi, šiaip ar taip, aš susipažinau su Emily Paley ir pamačiau jos paveikslą, nutapytą Geršvino. Jos vyras Lou Paley palaikė ryšius su Ira Geršvinu ir Džordžu Geršvinu labai seniai, kai Ira Geršvinas dar tebesivadino Arturu Francisu. Tai buvo vienas saitas...

Priešpiečiavau su bičiuliu Leopoldu Godovskiu, Džordžo Geršvino sesers Frances Geršvin, ištekėjusios už kompozitoriaus Godovskio, sūnumi. Kartu buvo Arturo Geršvino sūnus Markas Geršvinas. Taigi jie tarė: na, kodėl turėtume perleisti tau teises į *Pamišęs dėl merginos*? Kas tu toks? Tu niekada nesi buvęs teatre. Tada aš pasinaudojau savo atsitiktiniais sutapimais: Jūsų teta yra Emily Paley. Aš lankiausi jos namuose, kuriuose buvo paveikslas, kuriame ji nutapyta apsisiautusi raudonu šaliku – ar matėte jį? Ėmiau kelti į paviršių visas mažiausias sąsajas. Tada mes visi nukeliavome į Holivudą ir užsukome į ponios Geršvin namus. Tariau: aš taip džiaugiuosi susipažinęs su jumis. Pažinojau jūsų seserį. Man labai patiko jūsų vyro kūrinys. Be to, paminėjau savo draugę Los Andžele. Kai buvau pas Neimaną Markus, susipažinau su ponia, rašiusia valgių gaminimo knygą. Tai buvo Mildred Knopf. Jos vyras Edvinas Knopfas yra kino filmų prodiuseris, statęs filmus su Odri Hepburn. Jo brolis – leidėjas. Mes pristatėme jos knygą Dalase, ir Mildred tapo mano gera drauge. Mes ją tiesiog mylėjome ir aš visada jai paskambindavau atvykęs į Los Andželą. Visuomet palaikau ryšius

su žmonėmis. Galiausiai paaiškėjo, kad Edvinas Knopfas buvo Džordžo Geršvino geriausias draugas. Jų namuose buvo daugybė Geršvino paveikslų. Jis buvo su Geršvinu, kai šis rašė „Mėlynąją rapsodiją" Aševilyje, Šiaurės Karolinoje. Ponas Knopfas mirė, bet Mildred tebegyvena. Jai dabar devyniasdešimt aštuoneri. Taigi, kai nuvykome pasimatyti su Li Geršvin, užsiminėme, jog ką tik lankėmės pas Mildred Knopf. Ji nustebo – jūs ją pažįstat? O, kodėl mes nesusitikome anksčiau? Ji nedelsdama perleido autoriaus teises.

Mūsų pokalbio metu Horčovas džiaugėsi galimybe atkurti per ilgus metus nutrūkusius ryšius. Savo septyniasdešimtojo gimtadienio proga jis pamėgino surasti pradinės mokyklos draugą Bobį Hunsikerį, kurio nebuvo matęs šešiasdešimt metų. Jis nusiuntė laiškus visiems Bobams Hunsikeriams, kuriuos tik sugebėjo surasti, klausdamas kiekvieno, ar jis nėra tas Hunsikeris, kuris gyveno Cincinatyje, Perth Lane gatvėje 4501.

Tai nėra normalu visuomenėje. Toks elgesys kiek neįprastas. Horčovas renka žmones taip pat, kaip kiti pašto ženklus. Jis prisimena berniukus, su kuriais žaidė prieš šešiasdešimt metų, savo geriausio draugo, su kuriuo kartu augo, adresą, vardą žmogaus, į kurį jo koledžo mergina buvo aistringai įsimylėjusi, savo jaunystės metus leisdama užsienyje. Šios detalės Horčovui yra labai svarbios. Savo kompiuteryje jis

saugo 1600 vardų ir adresų sąrašą ir prie kiekvieno įrašo yra pastaba, apibūdinanti tas aplinkybes, kuriomis jis susipažino su tuo žmogumi. Mums kalbantis jis išsitraukė mažą raudoną kišeninį dienyną. „Kadangi aš susipažinau su jumis ir jūs man patinkate, tai jei pasakysite, kada yra jūsų gimimo diena, aš ją užsirašysiu ir gimtadienio proga jūs gausite atviruką nuo Rodžerio Horčovo. Žiūrėkite – pirmadienį buvo Džindžer Vrūm gimtadienis ir pirmasis Vaitenburgų jubiliejus. Penktadienį yra Alano Švarco gimtadienis, o mūsų sandėlininko gimimo diena – šeštadienį“.

Mano nuomone, dauguma mūsų nepripažįsta tokio pažinčių palaikymo. Turime būrelį draugų, kuriems esame atsidavę, pažįstamų – ne itin daug. Nesiunčiame gimtadienio sveikinimų žmonėms, kurie mums ne per daug rūpi, dėl tos priežasties, kad nenorime jaustis įsipareigoję su jais pietauti ar nueiti į kiną, ar lankyti, kai jie serga. Daugumai mūsų pažinties su žmonėmis tikslas – įvertinti, ar mes norime, kad šis žmogus taptų mūsų draugu. Mes nesijaučiame turį laiko ar energijos su visais palaikyti prasmingus ryšius. Horčovas yra kitoks. Tie žmonės, kuriuos jis įrašo į savo dienyną arba įveda į kompiuterinį sąrašą, yra jo pažįstami – žmonės, su kuriais jis galbūt susitiks kartą per metus ar kartą per kelerius metus – ir jis nevengia įsipareigojimų, kurių šis ryšys reikalauja. Jis yra gerai įvaldęs tai, ką sociologai vadina „silpnais ryšiais“ – draugiškus, tačiau at-

sitiktinius visuomeninius ryšius. Dar daugiau, tokie silpni ryšiai jam patinka. Susipažinęs su Horčovu, jaučiausi šiek tiek sutrikęs. Aš norėjau geriau jį pažinti, tačiau abejojau, ar kada nors turėsiu tokią progą. Nemanau, kad jis buvo sutrikęs taip kaip aš. Manau, kad jis yra iš tų žmonių, kurie mato atsitiktinių santykių vertę ir jiems tokie santykiai malonūs.

Kuo Horčovas taip skiriasi nuo likusių iš mūsų? Jis to nežino. Jis mano, jog tam tikra priežastimi gali būti tai, kad jis buvo vienintelis vaikas šeimoje, o jo tėvas dažnai būdavo išvykęs. Tačiau iš tiesų tai nepaaiškina tikrosios priežasties. Galbūt geriausia vadinti akstiną ryšiams palaikyti paprastai – impulsu, tiesiog viena iš daugelio charakterio savybių, išskiriančių vieną žmogų iš kitų.

3.

Ryšių palaikytojai yra svarbūs ne vien tuo, kad jie pažįsta daug žmonių. Jų svarbą nulemia ir jų pažįstamų kategorijos. Galbūt geriausia šį teiginį suprasti žaidžiant, pavyzdžiui, populiarų salonų žaidimą „Šeši Kevino Beikono laipsniai“. Žaidimo idėja yra pamėginti bet kurį aktorių ar aktorę susieti su aktoriumi Kevinu Beikonu per mažiau nei šešis žingsnius, pasinaudojant pavadinimais filmų, kuriuose jie kartu vaidino. Taigi, pavyzdžiui, O. J. Simpson filme *Nuogas ginklas*

vaidino su Priscile Presly, kuri filme *Ford Fairlane* (automobilio modelio pavadinimas – vertėja) buvo su Gilbertu Gotfridu, vaidinusiu filme *Beverly Hills policininkas* su Paulu Reiseriu. Šis vaidino filme *Pietūs* su Kevinu Beikonu. Tai keturi žingsniai. Mary Pikford filme *Ekrano kadrai* vaidino su Klarku Geiblu, kuris filme *Užkariauti Ameriką* vaidino su Toniu Romano, pastarasis po trisdešimt penkerių metų filme *Pradėti iš naujo* vaidino su Beikonu. Tai trys žingsniai. Neseniai kompiuterių specialistas iš Virginijos universiteto Bretas Tjadenas apskaičiavo, koks būtų vidutinis žingsnių skaičius tarp Beikono ir maždaug ketvirčio milijono aktorių, kurie yra vaidinę televizijos ar kino filmuose, ir gavo tokį rezultatą: 2,8312 žingsnio. Kitaip tariant, bet koks kada nors kur nors vaidinęs žmogus gali būti susijęs su Beikonu vidutiniškai mažiau nei trimis žingsniais. Jau vien tai atrodo įspūdingai, nekalbant apie kitus skaičiavimus, kuriuos atliko Tjadenas, įvertindamas, koks yra vidutinis ryšio laipsnis tarp visų kada nors vaidinusių Holivude. Pavyzdžiui, kiek vidutiniškai reikia žingsnių, kad būtų galima susieti bet kurį Holivudo aktorių su Robertu DeNiro arba Širley Templ ar Adamu Sandleriu? Tjadenas išsiaiškino, kad jei visus Holivudo aktorius surikiuotų į eilę pagal jų „ryšius“, Beikonas atsidurtų tik 669-ojoje vietoje. Priešingai, Martinas Šynas gali būti siejamas su bet kuriuo kitu aktoriumi per 2,63681 žingsnio, dėl to jis yra beveik 630 vietų aukščiau nei Beikonas. Eliotas Goul-

das gali būti siejamas netgi per 2,63601 žingsnio. Pirmąsias penkiolika vietų užima tokie žmonės, kaip antai: Robertas Mitčumas ir Džinas Hakmanas bei Donaldas Suterlandas, Šeli Vinters ir Burgesas Mereditas. Visais laikais daugiausia ryšių turėjo aktorius Rodas Steigeris.

Kodėl Kevinas Beikonas taip toli atsilieka nuo šių aktorių? Vienas iš svarbių veiksnių yra tas, kad Beikonas yra gerokai jaunesnis nei dauguma jų ir dėl to vaidino daug mažesniame skaičiuje filmų. Tačiau tai paaiškina tik dalį skirtumo. Juk yra daugybė žmonių, kurie suvaidino daugelyje filmų, bet neturi labai daug ryšių. Pavyzdžiui, Džonas Veinas per šešiasdešimt savo karjeros metų suvaidino 179 puikiuose filmuose, tačiau jis sąraše tik 116-asis, o susiejimo žingsnių skaičius – 2,7173. Problema ta, kad daugiau nei pusė Džono Veino filmų buvo vesternai, o tai reiškia, kad daugybę kartų jis vaidino tos pačios rūšies filmuose ir su tais pačiais aktoriais.

Tačiau panagrinėkime Steigerio atvejį: jis suvaidino tokiuose garsiuose kino filmuose, kaip Oskarą laimėjęs *Ant jūros kranto* ir tokiuose baisiuose filmuose kaip *Automobilių vairavimas paeiliui.* Jis laimėjo Oskarą už vaidmenį filme *Nakties karštyje,* bet taip prastai suvaidino B klasės filmuose, kad jie net nebuvo rodomi kino teatruose, o tik žiūrimi vaizdajuostėse. Jis vaidino Musolinį, Napoleoną, Pontijų Pilotą ir Al Kaponę. Jis vaidino trisdešimt aštuoniose dramose,

dvylikoje kriminalinių filmų ir komedijų, vienuolikoje trilerių, aštuoniuose veiksmo filmuose, septyniuose vesternuose, šešiuose filmuose apie karą, keturiose dokumentinėse kino juostose, trijuose siaubo filmuose, dviejuose mokslinės fantastikos filmuose bei miuzikle. Rodas Steigeris yra per visą kino istoriją daugiausiai ryšių turintis aktorius, nes jis sugebėjo kilti ir kristi, judėti pirmyn ir atgal daugybėje įvairiausių sferų ir subkultūrų bei nišų ir lygių, kuriuose vaidinantis profesionalas gali reikštis.

Štai tokie yra *Ryšių palaikytojai*. Jie yra rodai steigeriai kasdieniame gyvenime. Tai tie žmonės, kuriuos mes visi galime pasiekti tik per keletą žingsnių, nes dėl vienos ar kitos priežasties jie sugeba užimti daugelį įvairių sferų ir subkultūrų bei nišų. Steigerio atveju jo aukštas susisiejimo su kitais laipsnis, be abejo, priklauso nuo jo aktorinių vaidmenų universalumo, o, be to, kas labai tikėtina, ir nuo sėkmės. Tačiau bendru atveju *Ryšių palaikytojų* sugebėjimas aprėpti daug įvairių gyvenimo sričių priklauso nuo kažko, kas būdinga jų asmenybei, nuo kažkokios žingeidumo, pasitikėjimo savimi, visuomeniškumo ir energijos kombinacijos.

Kartą Čikagoje aš sutikau pavyzdinę *Ryšių palaikytoją* Lois Veisberg. Ji yra Čikagos kultūros reikalų komisarė. Tačiau tai tik pastarojo laiko grandis išskirtinės patirties ir karjeros grandinėje. Pavyzdžiui, šeštojo dešimtmečio pradžioje Veisberg vadovavo dramos trupei Čikagoje. 1956 metais ji nusprendė suor-

ganizuoti festivalį Džordžo Bernardo Šo gimimo dienos šimtosioms metinėms paminėti ir pradėjo leisti Šo skirtą laikraštį *The Paper*, virtusiu pogrindiniu alternatyviu savaitraščiu. Penktadienio vakarais žmonės iš įvairių miesto vietų rinkdavosi į redakcinius susirinkimus. Juose nuolat dalyvaudavo Viljamas Friedkinas, vėliau vadovavęs *The French Connection* ir *The Exorcist*, advokatas Elmeras Gertzas (buvęs vienas Natano Leopoldo advokatų) ir keletas redaktorių iš *Playboy*, kurio redakcija buvo toje pačioje gatvėje. Atvažiavę į miestą čia apsilankydavo tokie žmonės kaip Artas Fermeris ir Theloniusas Monkas bei Džonas Koltreinas ir Leny Briusas. (Tiesą sakant, kurį laiką Briusas gyveno pas Veisberg. „Mano mama į tai reagavo isteriškai, ypač kai vieną dieną jai paskambinus į duris jis pasirodė apsisiautęs vonios rankšluosčiu, – pasakojo Veisberg. – Mūsų verandoje buvo langas, o jis nepasiimdavo rakto, taigi visuomet jam palikdavome atvirą langą. Šiame name buvo daugybė kambarių, pas mus apsistodavo daug žmonių, ir aš net nežinodavau, kad jie yra mūsų name. Niekada negalėjau pakęsti jo juokų. Iš tiesų man nepatinka jo vaidyba. Negalėjau pakęsti jo vartojamų žodžių“.) Po to, kai *The Paper* užsidarė, Lois pradėjo dirbti ryšių su visuomene atstove potrauminės reabilitacijos institute. Iš ten ji perėjo į viešųjų interesų teisinę firmą *BPI*, o ten dirbant ją užvaldė faktas, kad Čikagos parkai apleisti ir neprižiūrimi, taigi ji surinko margą gam-

tos mylėtojų, istorikų, visuomenės aktyvistų ir namų šeimininkių kompaniją ir įkūrė draugiją „Parkų draugai“. Ji vėl sunerimo, kai buvo ketinama uždaryti priemiestinę geležinkelio liniją, nutiestą pietiniu Mičigano ežero krantu – nuo Saut Bendo iki Čikagos. Taigi ji surinko geležinkelio entuziastų, aplinkosaugininkų bei važinėjančiųjų į darbą priemiestiniu traukiniu kompaniją, įkūrė draugiją „Pietinio kranto išsaugojimas“ ir išgelbėjo geležinkelį. Tada ji tapo progresyvios teisininkų grupės – Čikagos advokatų tarybos – vykdančiąja direktore. Paskui ji vadovavo vietinei kongresmenų kampanijai. Vėliau ji gavo pirmojo juodaodžio Čikagos mero Haroldo Vašingtono ypatingųjų įvykių skyriaus direktorės pareigas. Paskui ji nutraukė darbą valdžios struktūrose ir atidarė mažą krautuvėlę sendaikčių turguje. Čikagai pradėjus vadovauti merui Ričardui Daley, ji ėmė dirbti ten, kur ligi šiol dirba – Čikagos kultūros reikalų komisare.

Jeigu perskaitysite šią istoriją, skaičiuodami įvairias sritis, kurioms priklausė Lois, gausite skaičių aštuoni: aktoriai, rašytojai, gydytojai, teisininkai, parkų mylėtojai, politikai, geležinkelio gerbėjai ir sendaikčių turgaus entuziastai. Kai paprašiau pačios Veisberg sudaryti sąrašą, ji suskaičiavo dešimt, nes pridėjo architektus ir svečių priėmimo srityje dirbančius žmones, su kuriais ji bendrauja dabartiniame darbe. Tačiau, ko gero, ji pasikuklino, nes jei atidžiau patyrinėtume Veisberg gyvenimą, galbūt galėtume jos pa-

tirtį suskirstyti į penkiolika ar dvidešimt sričių, nors tai nėra atskiros sferos. Esminis dalykas, būdingas *Ryšių palaikytojams*, yra tas, kad veikdami daugelyje įvairių sričių, jie turi įtakos jų sąsajoms.

Kartą – tai galėjo atsitikti šeštojo dešimtmečio viduryje – Veisberg važiavo traukiniu į Niujorką, nes panoro dalyvauti mokslinę fantastiką kuriančių rašytojų suvažiavime, kuriame ji susipažino su jaunu rašytoju Artūru Klarku. Klarkui patiko Veisberg, ir sykį lankydamasis Čikagoje jis jai paskambino. „Jis skambino iš telefono automato, – prisimena Veisberg, – ir paklausė, ar Čikagoje yra toks žmogus, su kuriuo jam reikėtų susitikti. Aš pakviečiau jį apsilankyti pas mane“. Veisberg turi žemą, gergždžiantį balsą, kuris toks tapo pusę amžiaus vartojant nikotiną. Be to, ji daro pauzes tarp sakinių, suteikdama sau galimybę greitai patraukti dūmą. Ji daro pauzes net ir tada, kai nerūko, tarsi tam, kad nepamirštų tos patirties, kurią įgijo rūkydama. „Paskambinau Bobui Hugesui. Jis buvo vienas tų žmonių, rašiusių mano laikraščiui“. Pauzė. „Paklausiau, ar jis pažįsta ką nors Čikagoje, kas norėtų pasikalbėti su Artūru Klarku. Jis atsakė, kad mieste yra Aizekas Azimovas. Ir dar tas vaikinas Robertas, Robertas – Robertas Heinleinas. Taigi jie visi susirinko mano darbo kabinete“. Pauzė. „Paskui jie man paskambino ir pasakė, kad (negaliu prisiminti to žodžio, kurį jie pavartojo norėdami mane pavadinti) esu žmogus, suvedantis žmones“.

Ši Lois Veisberg istorija tam tikra prasme yra archetipinė. Pirmiausia ji užmezga ryšius su kažkuo, esančiu už jos pasaulio ribų. Tuo metu jai rūpėjo drama. Artūras Klarkas rašė mokslinę fantastiką. Tada, ir tai taip pat svarbu, šis žmogus susidomėjo ja. Dauguma mūsų užmezga pažintis su žmonėmis, kurie skiriasi nuo mūsų, arba su žymesniais, arba pelniusiais daugiau sėkmės nei mes patys, bet šis ryšys ne visada yra abipusis. Toliau seka faktas, kad tada, kai Artūras Klarkas atvyksta į Čikagą ir nori su kuo nors susitikti ir užmegzti ryšius, pasirodo Veisberg su Aizeku Azimovu. Ji teigia, kad Azimovas buvo mieste laimingo atsitiktinumo dėka. Bet jei ne Azimovas, būtų buvęs kas nors kitas.

Vienas iš dalykų, jei žmonės prisimena šeštojo dešimtmečio pradžioje Veisberg penktadienio vakarones, yra tas, kad jose visada tarsi atsitiktinai dalyvaudavo įvairių rasių publika. Nenorime pasakyti, kad be šių vakaronių juodieji nebūtų turėję progų bendrauti su baltaisiais Nort Saide. Nors ir retai, bet tais laikais taip atsitikdavo. Reikalas tas, kad šeštojo dešimtmečio pradžioje Čikagoje juodieji bendraudavo su baltaisiais neatsitiktinai – tai įvykdavo tam tikrų žmonių dėka. Būtent tai Azimovas ir Klarkas turėjo omenyje sakydami, kad Veisberg yra tas žmogus, nesvarbu, kaip jį bepavadintum, kuris suveda žmones.

„Ji nėra snobė, – sako Vendy Vilrich, kuriai teko dirbti su Veisberg. – Kartą su ja keliavau į kažkieno

profesionalią fotografijos studiją. Žmonės rašo jai laiškus, ir ji peržiūri visą savo paštą. Vaikinas, kuris turėjo asmeninę studiją, pasikvietė joje apsilankyti, ir ji sutiko. Iš esmės jis buvo vestuvių fotografas. Ji nusprendė tai patikrinti. Aš pamaniau, o Dieve, argi mes turime važiuoti keturiasdešimt penkias minutes į jo studiją? Ji buvo už miesto, prie oro uosto. Nepamirškime, kad ji yra Čikagos kultūros reikalų komisarė. Tačiau jai atrodė, kad tai nepaprastai įdomu". Ar iš tiesų jis buvo įdomus? Kas žino?! Esmė ta, kad jis atrodė įdomus Lois, nes, tiesą sakant, jai įdomus kiekvienas žmogus. Kaip pasakojo viena Veisberg draugė, „ji visada sako: „O, mes sutikome nepaprastai įdomią asmenybę. Tau ji labai patiks". Ir ji kalba apie šį žmogų su tokiu entuziazmu, tarsi pirmą kartą būtų sutikusi tokią įdomią asmenybę ir, žinote, paprastai ji būna teisi". Kita jos draugė Helen Doria pasakojo, kad „Lois mato žmonėse tokius dalykus, kurių jie patys savyje nepastebi". Dalykas tas, kad dėl tam tikros nuostabios savo prigimtinės savybės Lois ir kiti į ją panašūs žmonės turi kažkokią intuiciją, padedančią jiems užmegzti santykius su žmonėmis, su kuriais jie susipažįsta. Kai Veisberg stebi įvykius arba Rodžeris Horčovas sėdi greta jūsų lėktuve, jie mato pasaulį kitaip nei kiti. Kai dauguma mūsų įtemptai svarstome, su kuo norėtume susipažinti, ir atmetame žmones, kurie mums neatrodo tinkami, arba ku-

rie gyvena už miesto netoli oro uosto, arba kurių mes nematėme šešiasdešimt penkerius metus, Lois ir Rodžersui patinka jie visi.

4.

Sociologas Markas Granoveteris savo studijoje *Kaip gauti darbą* pateikė labai įdomią *Ryšių palaikytojų* charakteristiką norėdamas sužinoti, kaip įsidarbino keli šimtai profesionalų ir techninių darbuotojų iš Bostono priemiesčio Niutono, imdamas iš jų išsamius interviu. Jis išsiaiškino, kad 56 procentai tų, su kuriais jis kalbėjo, rado darbą per asmeninius ryšius. Kiti 18,8 procento pasinaudojo oficialiomis priemonėmis – reklaminiais skelbimais, įdarbinimo agentais, o maždaug 20 procentų į darbdavius kreipėsi tiesiogiai. Šie skaičiai nestebina; geriausias būdas įsidarbinti yra asmeniniai kontaktai. Tačiau, kaip bebūtų keista, pasak Granoveterio, daugumą šių asmeninių pažinčių galima pavadinti „silpnais ryšiais“. Iš tų, kurie ieškodami darbo pasinaudojo asmeniniais kontaktais, tik 16,7 procento bendravo su šiuo asmeniu „dažnai“ – kaip ir turėtų būti tarp gerų draugų, o 55,6 procento savo kontaktinį asmenį matydavo tik „retkarčiais“. 28 procentai su kontaktiniu asmeniu bendravo „retai“. Žmonės rasdavo darbą ne per savo draugus. Jie jį rasdavo per savo pažįstamus.

Kodėl taip yra? Granoveteris teigia, kad taip yra todėl, jog, kai reikia išsiaiškinti galimybes rasti naują darbą arba gauti naujos informacijos, „silpni ryšiai" visada svarbesni nei stiprūs. Pagaliau jūsų draugai yra iš jūsų aplinkos. Ko gero, jie dirba kartu su jumis arba gyvena netoliese, lankosi toje pačioje bažnyčioje, mokykloje ar tuose pačiuose vakarėliuose. Tokiu atveju ar jie gali žinoti tai, ko nežinote jūs? Kita vertus, jūsų pažįstami iš esmės gyvena kitoje aplinkoje nei jūs. Taigi yra tikimybė, kad jie žino ką nors tokio, ko jūs nežinote. Šiam akivaizdžiam paradoksui apibūdinti Granoveteris sugalvojo nuostabią frazę: silpnųjų ryšių stiprumas. Trumpai tariant, pažįstami simbolizuoja socialinės galios šaltinį, ir kuo daugiau pažįstamų jūs turite, tuo esate galingesnis. Tokie *Ryšių palaikytojai* kaip Lois Veisberg arba Rodžeris Horčovas, būdami tikri meistrai silpnųjų ryšių srityje, yra ypač galingi. Mes jais pasikliaujame, kai reikia prieiti prie tokių galimybių ir tokių sferų, kurioms mes nepriklausome.

Šis principas, be abejo, taikytinas ne tik darbams. Jis taip pat tinka restoranams, kino filmams, madų tendencijoms, bet kokiems kitiems dalykams, apie kuriuos žinios sklinda iš lūpų į lūpas. Jis galioja ir tuo atveju, kai kuo arčiau *Ryšių palaikytojo* atsiduria koks nors žmogus, tuo galingesnis arba turtingesnis jis tampa arba turi daugiau galimybių. Be to, kuo arčiau *Ryšių palaikytojo* atsiranda kokia nors idėja, tuo daugiau

ji turi galimybių būti realizuota. Ar ne dėl to *Hush Puppies* staiga tapo pagrindine mados tendencija? Kelyje nuo Rytinio kaimelio iki Vidurio Amerikos jais galbūt staiga susižavėjo koks nors *Ryšių palaikytojas* arba keli jų, o per savo plačiausius ryšius visuomenėje ir silpnuosius ryšius bei dėl savo vaidmens įvairiose sferose ir kultūros srityse jie galėjo sugebėti persiųsti šiuos batus tūkstančiais krypčių vienu metu ir taip juos išpopuliarinti. Ta prasme *Hush Puppies* bateliams pasisekė. O priežastis, kodėl tiek daug madų tendencijų netampa vyraujančiomis Amerikoje, yra labai paprasta: tiesiog dėl blogos lemties joms niekada nepasiseka sulaukti *Ryšių palaikytojų* dėmesio.

Horčovo duktė Sali papasakojo istoriją apie tai, kaip kartą ji nusivedė savo tėvą į naują japonų restoraną, kuriame jos draugas dirbo virėju. Horčovui patiko maistas, todėl parėjęs namo jis įsijungė kompiuterį, surinko netoliese gyvenančių pažįstamų pavardes ir nusiuntė jiems žinutes, papasakodamas apie nuostabų naują restoraną, kurį jis atrado, ir patarė jį aplankyti. Trumpai tariant, tai ir yra žodinės informacijos plitimo pavyzdys. Tai ne tas atvejis, kai aš jums sakau apie naują restoraną su puikiu maistu, o jūs pasakote apie tai savo draugui, o šis – savo draugui. Žodinės informacijos išplitimas prasideda tada, kai jos perdavimo grandinėje yra kažkas, kas ją perduoda tokiam žmogui kaip Horčovas.

5.

Štai jums ir paaiškinimas, kodėl Polio Revere vidurnakčio žygis pradėjo iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos epidemiją, o Viljamo Deiveso – ne. Polis Revere buvo anų laikų Rodžeris Horčovas arba Lois Veisberg. Jis buvo *Ryšių palaikytojas*. Jis buvo draugiškas ir nepaprastai visuomeniškas. Kai jis mirė, pagal vieną to laikotarpio laikraščio aprašymą, į jo laidotuves atvyko minios žmonių. Jis buvo žvejys ir medžiotojas, lošėjas kortomis ir teatro gerbėjas, dažnas aludžių lankytojas ir sėkmingas verslininkas. Jis buvo vietos Masonų ložės aktyvistas ir keleto visuomeninių klubų narys. Taip pat jis buvo veiklos žmogus, palaimintas vyras, turėjęs „paslaptingo genialumo atsirasti įvykių centre“. Tokį jį prisimena Haketas Fišeris savo nuostabioje knygoje *Polio Revere žygis*. Jis rašo:

> Kai 1774 metais į Bostoną buvo atvežti pirmieji gatvių žibintai, Polis Revere buvo pakviestas dalyvauti organizaciniame komitete. Kai Bostone buvo priimti reikiami įstatymai, Polis Revere buvo paskirtas klerku, atsakingu už jų vykdymą. Po Revoliucijos, epidemijos metais, jis buvo paskirtas Bostono pareigūnu, atsakingu už sveikatos apsaugą, bei Sufolko apygardos koroneriu. Kai senąją medinę miesto dalį nusiaubė didžiulis gaisras, jis padėjo įkurti Masačiusetso draudimo nuo gais-

ro savitarpio pagalbos kompaniją, o jo vardas pats pirmas atsirado jos steigimo chartijoje. Kai naujoje respublikoje skurdas tapo vis didėjančia problema, jis sušaukė susirinkimą, kuriame buvo įkurta Masačiusetso amatininkų labdaros asociacija, ir jis buvo išrinktas jos pirmuoju prezidentu. Kai Bostono visuomenę sukrėtė sensacingiausia to laikmečio žmogžudystė, Polis Revere buvo išrinktas seniūnu prisiekusiųjų teisme.

Jeigu Revere būtų duota 250 pavardžių, atsitiktinai parinktų iš Bostono 1775 gyventojų surašymo duomenų sąrašo, be jokios abejonės, jis būtų surinkęs gerokai daugiau nei 100 taškų.

Po Bostono arbatos vakarėlio, vykusio 1773 metais, kai Amerikos kolonistų pyktis ant britų vadų pradėjo lietis per kraštus, visoje Naujojoje Anglijoje ėmė rastis tuzinai pasipiktinusių kolonistų komitetų ir kongresų. Tai nebuvo oficialiai suorganizuotos ar įkurtos bendruomenės. Tačiau Polis Revere greitai pasireiškė kaip šių vienas nuo kito nutolusių revoliucinių punktų ryšininkas. Jis reguliariai keliaudavo pietų kryptimi į Filadelfiją ar Niujorką arba šiaurėn – į Naująjį Hempšyrą, nešdamas pranešimus iš vienos grupės kitai. Jis taip pat vaidino ypatingą vaidmenį pačiame Bostone. Tais revoliucijos metais Bostone egzistavo septynios „Vigų“ (karo prieš D. Britanijos valdžią šalininkų revoliucionierių) grupės, kurioms priklausė apie 255 vyrai. Dauguma jų – daugiau kaip 80

procentų – priklausė tik vienai grupei. Nė vienas nebuvo visų septynių grupių narys. Tik du vyrai priklausė penkioms grupėms: Polis Revere buvo vienas iš tų dviejų žmonių.

Taigi nieko nuostabaus, jog kai britų armija pradėjo savo slaptą 1774 metų kampaniją, norėdama sugriauti ir sunaikinti jauno revoliucinio judėjimo ginklų ir amunicijos saugyklas, Revere tapo tartum neoficialiu prieš britus nusiteikusių jėgų informacijos centru. Jis visus pažinojo. Logiška, kad būtent pas jį arklidžių berniukas nubėgo tą 1775 metų balandžio 18-osios popietę, atsitiktinai nugirdęs dviejų britų kariškių pokalbį apie tai, jog rytojaus popietė kai kam velniškai brangiai kainuos. Taip pat nestebina ir tai, kad kai Revere tą naktį pajudėjo į Leksingtoną, jis jau žinojo, kaip paskleisti naujieną kaip galima toliau ir plačiau. Sutikęs žmones keliuose, jis juos stabdydavo ir pasakodavo žinią, bendraudamas labai natūraliai ir laisvai. Priartėjęs prie miesto, jis jau tiksliai žinodavo, į kurias duris pasibelsti, kas yra vietos nereguliariosios kariuomenės vadas, kas – svarbiausi miesto veikėjai. Daugumą jų jis jau anksčiau buvo sutikęs. O jie taip pat jį pažinojo ir gerbė.

O Viljamas Deivesas? Fišeriui atrodė neįtikėtina, kad Deivesas galėjo nujoti visas septyniolika mylių iki Leksingtono ir pakeliui nesikalbėjo nė su vienu žmogumi. Aišku ir tai, kad jis neturėjo nė vieno Revere talentų, nes beveik nėra jokių aprašymų, kad kas nors

jį būtų prisiminęs iš tos nakties. „Visame Polio Revere šiaurinio maršruto kelyje miestų vadai ir kompanijų vadovai nuolat kėlė aliarmą, – rašo Fišeris. – Viljamo Deiveso pietiniame kelionės lanke iki vėlumos niekas nealiarmavo. Bent jau viename mieste to visai nebuvo. Deivesas nepažadino miesto tėvų ar nereguliariosios kariuomenės vadovų tokiuose miestuose, kaip antai: Roksburis, Bruklinas, Vatertaunas ar Valthamas“. Kodėl? Kadangi Roksburis, Bruklinas, Vatertaunas ar Valthamas – tai ne Bostonas. O Deivesas, atrodo, buvo paprastas visuomenės būrio žmogus, vadinasi, kaip ir dauguma mūsų, sykį išvykęs iš miesto, kuriame gyvena, nežinojo, į kurias duris belstis. Regis, tik viena maža bendruomenė Deiveso kelyje suprato žinią. Tai buvo keli fermeriai iš Valthamo Farms apylinkės. Tačiau tik vien kelių šių namų pasirengimo sutikti pavojų nepakako aliarmui sukelti. Iš lūpų į lūpas sklindančias epidemijas sukelia *Ryšių palaikytojai*. Viljamas Deivesas viso labo buvo tik paprastas žmogus.

6.

Be abejo, būtų klaidinga manyti, kad *Ryšių palaikytojai* yra vieninteliai žmonės, galintys sukelti socialines epidemijas. Rodžeris Horčovas išsiuntė tuziną faksų, reklamuodamas naują savo dukters draugo restoraną. Tačiau ne jis atrado šį restoraną. Kažkas ki-

tas jam pasakė. Tam tikrame *Hush Puppies* pakilimo taške šiuos batus pastebėjo *Ryšių palaikytojai*, kurie toli ir plačiai paskleidė žinią apie *Hush Puppies* grįžimą. Bet kas *Ryšių palaikytojams* apie juos pasakė? Gali būti, kad šią informaciją jie sužinojo visai atsitiktinai. Pažindami labai daug žmonių, jie išgirsta apie naujus dalykus visur, kur pasirodo. Tačiau jei atidžiau patyrinėtume socialines epidemijas, paaiškėtų, kad taip pat yra žmonių, kuriais mes pasikliaujame, norėdami užmegzti ryšius su kitais žmonėmis, ir yra žmonių, kuriais pasitikime, kai norime gauti naujos informacijos. Esama tiek žmonių žinovų, tiek informacijos specialistų.

Kartais, be abejo, abu šiuos sugebėjimus turi tie patys žmonės. Pavyzdžiui, dalį ypatingos Polio Revere galios sudarė tai, kad jis nebuvo tik kontaktinis asmuo; jis nebuvo tik žmogus, turėjęs didžiausią pavardžių ir telefonų numerių kartoteką kolonijiniame Bostone. Jis taip pat aktyviai dalyvavo renkant informaciją apie britus. 1774 metų rudenį jis subūrė slaptą grupę, kuri reguliariai rinkdavosi Žaliojo drakono tavernoje, turėdama aiškų tikslą stebėti britų kariuomenės judėjimą. Tų metų gruodį grupė sužinojo, kad britai ketina užgrobti amuniciją, kolonijinės nereguliariosios kariuomenės saugomą slaptavietėje prie įvažiavimo į Portsmuto uostą, penkiasdešimt mylių į šiaurę nuo Bostono. Šaltą gruodžio 13-osios rytą Revere per gilų sniegą jojo į šiaurę, kad perspėtų vie-

tos kariuomenę, jog britai jau kelyje. Jis gavo informaciją ir perdavė ją kitiems. Polis Revere buvo *Ryšių palaikytojas*. Bet taip pat jis buvo ir *Žinovas* – o tai yra antroji iš trijų žmonių rūšių, platinančių iš lūpų į lūpas sklindančias epidemijas.

Žodis *žinovas* (angl. *Maven*) kilęs iš jidiš kalbos ir reiškia „tą, kuris kaupia žinias". Pastaraisiais metais ekonomistai praleido daug laiko studijuodami *Žinovus* dėl šios akivaizdžios priežasties: jei prekyboje labai daug reiškia informacija, tai žmonės, turintys daugiausiai informacijos, turi būti labai svarbūs. Pavyzdžiui, kai kada prekybos centrai, norėdami padidinti tam tikro produkto pardavimą, prie jo priklijuoja reklaminį lipduką su tokiu, pavyzdžiui, užrašu: „Kasdien maža kaina!" Kaina, žinoma, ta pati, tik produktas tampa labiau matomas. Prekybininkai pastebėjo, jog taip darant produkto pardavimas nuolat didėja, tarsi iš tiesų jis būtų pigiau parduodamas.

Rimtai pagalvojus, ši informacija kelia nerimą. Pagrindinė prielaida, galiojanti pardavimui arba prekybai mažesnėmis kainomis prekybos centruose, yra ta, jog mes, vartotojai, esame labai sąmoningi prekių kainų atžvilgiu ir atitinkamai reaguojame: daugiau perkame, kai kainos mažesnės, ir mažiau – kai kainos didesnės. Bet jei pirksime ko nors daugiau netgi nesumažintomis kainomis, kas gi sukliudys prekybininkams niekada nemažinti kainų? Kas sutrukdys jiems mus apgaudinėti, kai kas kartą įėję į prekybos centrą susidur-

sime su bereikšmiais užrašais „kasdien maža kaina“? Atsakymas štai toks: nors dauguma iš mūsų nepaiso kainų, visi mažmenininkai žino, kad į jas žiūri tik labai maža žmonių grupė. Bet jeigu jiems užkliūva, tarkim, reklama, kuri iš tiesų nėra reklama, jie būtinai ką nors daro. Jei parduotuvė per dažnai naudojasi triukais, kad padidintų prekybą, būtent šie žmonės tai pastebės ir pasiskųs vadovams bei pasakys savo draugams ir pažįstamiems, kad jie vengtų šios parduotuvės. Šie žmonės yra sąžiningos prekybos sargai. Per dešimt ar daugiau metų, nuo tada, kai ši žmonių grupė buvo nustatyta pirmą kartą, ekonomistai toli pažengė juos studijuodami. Jie pastebėjo, kad šių žmonių yra visose gyvenimo srityse bei kiekvienoje socialinėje-ekonominėje grupėje. Vieni juos vadina *budriaisiais kainų saugotojais*, kiti – *rinkos žinovais*.

Linda Prais, Nebraskos universiteto marketingo profesorė ir *Žinovų* tyrinėjimo pionierė, padarė interviu su daugeliu klientų vaizdo įrašus. Viename jų puikiai apsirengęs vyriškis labai pakiliai pasakoja, kaip jis vaikšto apsipirkti. Štai tas interviu fragmentas:

> Kadangi nuolat seku finansinę spaudą, pradėjau pastebėti tam tikras tendencijas. Klasikiniu pavyzdžiu gali būti kava. Kai prieš dešimt metų įvyko pirmoji kavos krizė, sekiau informaciją apie šalčius Brazilijoje ir apie tai, kaip ilgainiui tai galėtų paveikti kavos kainą. Taigi nusprendžiau kaupti kavos atsargas.

Šioje interviu vietoje vyro veidą nušviečia plati šypsena.

Viskas baigėsi tuo, kad aš sukaupiau maždaug trisdešimt penkias–keturiasdešimt dėželių kavos. Ir pirkau jas tomis juokingomis kainomis, kai trijų svarų dėžutės kainavo 2,79 ar 2,89 dolerio... Šiandien tokio pat svorio dėžutė kainuoja apie 6 dolerius. Man dėl to buvo labai smagu.

Ar pastebite šiuo atveju tam tikrą maniją? Jis gali prisiminti kavos dėželių, kurias pirko prieš dešimt metų, kainas centų tikslumu.

Tačiau pagrindinis dalykas yra tas, jog *Žinovai* nėra pasyvūs informacijos rinkėjai. Esmė ne ta, kad jie maniakiškai stengiasi geriausiai nupirkti dėžutę kavos. Iš kitų juos skiria tai, kad sykį sužinoję, kaip gerai nupirkti, jie nori ir kitiems apie tai papasakoti. „*Žinovas* yra toks žmogus, kuris turi informacijos apie daugybę įvairių produktų, kainų ar prekybos vietas. Jis mėgsta pradėti diskusijas su vartotojais ir atsako į klausimus, – teigia Prais. – Jiems patinka padėti kitiems prekyvietėse. Jie platina kuponus. Jie vedasi jus į parduotuves. Jie gali nueiti už jus apsipirkti... Jie išplatina keturis kartus daugiau kuponų nei kiti žmonės. Tai asmenys, pratinantys kitus žmones prie prekybos vietų ir turintys gerą nuovoką apie prekes. Jie žino, kur mažmeninės prekybos parduotuvėse yra tualetai. Tai

jiems būdingas tam tikras išmanymas". Jie yra daugiau nei ekspertai. Ekspertas, Prais žodžiais, „kalbės apie automobilius, nes jam patinka automobiliai. Bet jis nekalba apie mašinas dėl to, kad myli jus ir nori padėti jums apsispręsti. Tuo tarpu *Rinkos žinovas* kalba. Šie žmonės turi daugiau socialinių motyvacijų".

Prais teigia, jog gerokai daugiau nei pusė amerikiečių pažįsta tokių *Žinovų* arba žmonių, pagal apibūdinimą panašių į *Žinovus*. Faktiškai ji pagrindė šią koncepciją, stebėdama vieną žmogų, kai mokėsi doktorantūroje. Tas vyras buvo toks įsimintinas, kad jo asmenybė tapo pagrindu plačiai rinkos tyrimų sričiai.

„Aš rašiau daktaro darbą Teksaso universitete, – pasakoja Prais. – Tuo metu nesuvokiau, kad sutikau puikų *Žinovo* pavyzdį. Jis žydas. Buvo Velykos ir aš ieškojau kumpio. Paklausiau jo, o jis pasakė, na, žinai, aš esu žydas, bet yra viena kulinarijos parduotuvė, į kurią vertėtų nueiti, ir kaina, kurią vertėtų sumokėti. – Prais pradeda juoktis, tai prisiminusi. – Turėtum su juo susipažinti. Jo vardas Markas Alpertas".

7.

Markas Alpertas yra smulkus, energingas vyras, kuriam šiek tiek per penkiasdešimt. Jis tamsiaplaukis, su atsikišusia nosimi ir mažomis, degančiomis, protingomis akimis. Kalba greitai ir tiksliai, absoliu-

čiai įsitikinęs. Tai toks žmogus, kuris nesakytų, kad vakar buvo karšta. Jis pasakytų, kad vakar temperatūra buvo pakilusi iki 87 laipsnių (pagal Farenheitą). Jis nevaikšto laiptais. Jis jais bėgioja kaip mažas berniukas. Toks jausmas, kad jis domisi viskuo ir viską nori žinoti. Regis, jei šio garbingo amžiaus žmogui padovanotumėte vaikišką chemijos komplektą, jis laimingas tuoj pat atsisėstų ir sukurtų kokį nors keistą naują mišinį.

Alpertas užaugo JAV centrinėje dalyje. Jis yra sūnus žmogaus, turėjusio pirmąją prekių su nuolaidomis parduotuvę Šiaurės Minesotoje. Daktaro laipsnį jis gavo Pietų Kalifornijos universitete, o dabar dėsto Teksaso universiteto Biznio administravimo mokykloje. Tačiau tarp jo statuso ir jo, kaip *Žinovo*, sugebėjimų iš tiesų nėra jokio ryšio. Jei Alpertas būtų santechnikas, jis taip pat tiksliai ir išsamiai išmanytų rinkos dėsnius.

Mes susitikome Austine per priešpiečius restorane ant ežero kranto. Aš atėjau pirmas ir užėmiau stalelį. Jis atėjo vėliau ir įkalbėjo mane pasikeisti stalelį į tą, kuris atrodė geresnis. Jis iš tiesų buvo geresnis. Aš paklausiau, kaip jis pasirenka pirkinius, ir jis pradėjo kalbėti. Paaiškino, kodėl turi kabelinę televiziją, o ne satelitinę, išdėstė savo vertingą nuomonę apie Leonardo Maltino naująjį kino filmų gidą, pasakė pavardę Manheteno *Park Central* viešbučio kontaktinio asmens, kuris gali būti labai naudingas prireikus su-

daryti gerą sandorį. („Malkolmai, viešbučio naktis kainuoja devyniasdešimt devynis dolerius. O lupikiška kaina – šimtas aštuoniasdešimt devyni doleriai!“). Jis paaiškino, kas ta lupikiška kaina (prašoma pradinė mažmeninė kaina, dėl kurios galima derėtis). Jis parodė į mano magnetofoną. „Aš manau, tavo juostelė pasibaigė“, – pasakė jis. Taip ir buvo. Paaiškino, kodėl neturėčiau pirkti *Audi* magnetofonų. („Jie vokiški, o turėti su vokiečiais reikalų yra tikras vargas. Kurį laiką jie duodavo pirkinio garantijas, bet dabar to nebedaro. Dilerių tinklas nedidelis, taigi sunku gauti priežiūros paslaugas. Man patinka vairuoti *Audi*, bet nepatinka juos turėti“. Jis man patarė, kuo turėčiau važinėti – *Mercury Mystique*, nes jie važiuoja taip, kaip daug brangesni europietiški sedanai. „Jie nėra labai perkami, taigi gali gauti už ne itin didelę kainą. Reikia pirkti per agentus paprastai dvidešimt penktą mėnesio dieną. Žinai...“) Tada jis pradėjo nepaprastai ilgą, tarpais linksmą pasakojimą apie tai, kaip kelis mėnesius ieškojo nusipirkti naują televizorių. Jei jums ar man būtų reikėję įgyti tokią patirtį – kaip grąžinti televizorių, palyginti smulkiausias elektronines detales, išstudijuoti smulkiomis raidėmis surašytas garantijas, manau, būtų pragariškas vargas. Akivaizdu, kad Alpertą tai džiugino. Pagal Prais, *Žinovai* – tai tokie žmonės, kurie godžiai skaito leidinį vartotojams *Consumer Reports.* Alpertas priklauso tiems *Žinovams*, kurie rašo į *Consumer*

Reports, norėdami juos pataisyti. „Kartą jie parašė, kad *Audi 4000* buvo pagaminta *Volkswagen Dasher* pagrindu. Tai buvo aštuntojo dešimtmečio pabaigoje. Tačiau *Audi 4000* yra didesnis automobilis ir aš parašiau jiems laišką – jie patyrė fiasko su *Audi 5000. Consumer Reports* įtraukė juos į sąrašą automobilių, kurių nevertėtų pirkti dėl problemų su akseleratoriumi. Apie tai buvau skaitęs literatūroje ir pamaniau, kad tai neteisinga informacija... Taigi parašiau jiems ir paprašiau patikslinti šį dalyką. Aš jiems pateikiau informacijos, į kurią vertėtų atsižvelgti, tačiau jie neatsakė ir tai mane labai supykdė. Jie mano, kad yra aukščiau už visus". Jis papurtė galvą iš pasipiktinimo. Jis žinojo daugiau nei paprastas žinovas.

Reikėtų pripažinti, kad Alpertas nėra koktus visažinis. Be abejo, jis galėtų toks tapti. Net pats Alpertas taip mano. „Prekybos centre aš stovėjau šalia vaikinuko, kuris turėjo rodyti savo identifikacinę kortelę, kad galėtų nusipirkti cigarečių, – pasakojo man Alpertas. – Labai knietėjo jam pasakyti, kad man diagnozavo plaučių vėžį. Tam tikra prasme toks troškimas pasitarnauti ir daryti įtaką gali nuvesti per toli. Galima tapti įkyruoliu. Aš stengiuosi būti pasyvus žinovas... Reikia nepamiršti, kad žmonės patys daro sprendimus. Tai jų gyvenimas". Alpertą gelbsti tai, jog jis nesiekia pasirodyti. Jo domėjimasis prekyvietėmis vyksta savaime, viską apsvarstant. Tai ne vaidyba. Tai labai panašu į instinktyvų Horčovo ir Veisberg visuomeniškumą.

Vienu metu Alpertas ėmė pasakoti sudėtingą istoriją apie tai, kaip geriausiai panaudoti kuponus nuomojant vaizdajuostes iš *Blockbuster.* Tada jis stabtelėjo tarsi tik dabar suvokęs, ką šneka, ir pratrūko juoku. „Matai, galima sutaupyti visą dolerį! Per metus aš, ko gero, būčiau galėjęs sutaupyti visam buteliui vyno". Alpertas yra beveik patologiškai paslaugus. Tik sau jis negali padėti. „*Žinovas* yra toks žmogus, kuris nori išspręsti kitų žmonių problemas iš esmės spręsdamas savo paties", – sakė Alpertas. Ir tai yra tiesa, nors aš tikiu, kad teisingas ir priešingas teiginys: *Žinovas* yra toks žmogus, kuris tenkina savo emocinius poreikius, spręsdamas kitų žmonių problemas. Alpertui tam tikrą pasitenkinimą teikia žinojimas, kad po mūsų susitikimo aš nusipirksiu televizorių arba automobilį ar išsinuomosiu viešbučio kambarį Niujorke, apsiginklavęs tomis žiniomis, kurias jis man suteikė.

„Markas Alpertas yra nuostabiai nesavanaudiškas žmogus, – pasakė man jo kolega iš Teksaso universiteto Leigas MakAlisteris. – Turiu pripažinti, kad jis man sutaupė penkiolika tūkstančių dolerių, kai aš pirmą kartą atvykau į Austiną. Jis man padėjo derėtis perkant namą, nes išmano prekybos nekilnojamuoju turtu taisykles. Man reikėjo skalbyklės su džiovintuvu – jis man padėjo sudaryti sandorį. Man reikėjo automobilio *Volvo,* nes norėjau būti panašus į Marką, jis rado interneto svetainę, kurioje buvo nurodytos *Volvo* automobilių kainos visoje Teksaso valstijoje, ir

vyko su manimi pirkti mašinos. Jis man padėjo susigaudyti visų Teksaso universiteto pensijų planų labirinte. Jis viską supaprastino, nes turi tvarkingus duomenis. Toks yra Markas Alpertas. Toks yra Markas *Žinovas*. Telaimina jį Dievas. Tokių žmonių dėka mes turime puikią amerikietiškąją sistemą".

8.

Kodėl tokie žmonės kaip Markas Alpertas yra labai svarbūs epidemijų kilimui? Akivaizdu, kad jie žino tokių dalykų, kurių nežino kiti. Jie skaito daugiau žurnalų ir laikraščių nei mes ir, ko gero, yra vieninteliai žmonės, kurie skaito visokį šlamštą, atkeliaujantį paštu. Markas Alpertas išmanė elektronikos prietaisus. Jeigu televizijos ar vaizdo kamerų rinkoje įvyktų didelis perversmas, o jūs būtumėte jo draugas, galiu lažintis, kad kaipmat apie tai praneštų. *Žinovai* turi žinių ir socialinių įgūdžių, reikalingų iš lūpų į lūpas sklindančioms epidemijoms kilti. Iš kitų žmonių *Žinovus* išskiria ne tai, kad jie daug žino, bet tai, kaip jie perduoda žinias. Tas faktas, kad *Žinovai* nori padėti be jokios priežasties, o tik todėl, kad nori padėti, kaip paaiškėja, yra nepaprastai efektyvus būdas patraukti kieno nors dėmesį.

Tai, be abejo, iš dalies paaiškina, kodėl pranešimas, kurį Polis Revere nešė jodamas tą vidurnaktį,

buvo toks reikšmingas. Žinia apie britų žygį neatėjo faksu arba elektronine žinute. Ji nebuvo pranešta per vakaro žinias tarp komercinių reklamų. Ją nešė žmogus savanoris, šaltą naktį jojantis ne kokiais nors asmeniniais reikalais, bet susirūpinęs savo bendruomenės laisve. *Hush Puppies* atveju, ko gero, tie batai patraukė *Ryšių palaikytojų* dėmesį būtent dėl to, kad tai nebuvo kokia nors sąmoninga komercinė mados tendencija. Galbūt madų *Žinovas* nuvyko į Rytinį kaimelį ieškodamas naujų idėjų ir pamatė, kad tuos tikrai šaunius *Hush Puppies* galima nusipirkti kokioje nors nukainotų prekių parduotuvėje už labai mažą kainą, ir papasakojo apie tai savo draugams, kurie nusipirko šiuos batus sau, nes toje asmeninėje, nesuinteresuotoje, išmanančio *Žinovo* nuomonėje yra kažkas tokio, kas verčia visus suklusti. O kodėl tokie populiarūs Zagat restoranų gidai? Iš dalies todėl, kad jie išmoningai padeda orientuotis visuose kurio nors miesto restoranuose. Bet tikroji jų vertė susijusi su tuo faktu, kad apžvalgos rengiamos pagal savanorių – restoranų lankytojų, norinčių savo nuomone pasidalyti su kitais – pranešimus. Kažkodėl šios rekomendacijos yra įtikinamesnis nei ekspertų, kurių darbas yra vertinti restoranus, nuomonė.

Kalbėdamas su Alpertu, paminėjau, kad už kelių savaičių ketinu vykti į Los Andželą. Jis nedelsdamas pasakė: „Ten, Vestvude, yra vieta, kuri man labai patinka. Tai – *Century Wilshire,* europietiškas viešbutis

su pusryčiais. Kambariai labai gražūs, baseinas su šildomu vandeniu. Kai buvau ten paskutinį kartą prieš penkerius ar šešerius metus, mažiausios kambarių kainos siekė per septyniasdešimt dolerių, o liukso kambariai kainavo šimtą dešimt. Jei apsistosite savaitei, jie duos jums nuolaidą, be to, turi nemokamų skambučių liniją". Kadangi, šiaip ar taip, jis buvo pirmarūšis *Žinovas*, atvykęs į Los Andželą aš apsistojau *Century Wilshire*, ir viskas buvo taip, kaip jis sakė, ir dar geriau. Grįžęs namo per kelias savaites rekomendavau *Century Wilshire* – kas, turiu pripažinti, man visai nebūdinga – dviem savo draugams. Dar po poros mėnesių, kai pradėjau įsivaizduoti, kiek daug žmonių iš tų, kuriems buvau kalbėjęs apie viešbutį, pranešė apie jį kitiems, ir kokiam skaičiui tokių žmonių kaip aš pats, Markas Alpertas papasakojo apie viešbutį, supratau, jog atsidūriau nedidelės iš lūpų į lūpas sklindančios epidemijos, kurią pradėjo Markas Alpertas, centre. Alpertas, be abejo, gali ir nepažinti tiek žmonių, kiek jų pažįsta tokie *Ryšių palaikytojai* kaip Rodžeris Horčovas, taigi jo pradinė perdavimo galia nėra lygiavertė. Bet vėlgi, jei kelionės į Los Andželą išvakarėse su jumis kalbėtųsi Rodžeris Horčovas, kažin ar jis patartų, kur apsistoti. Alpertas visada tai darytų. O jeigu Horčovas ir duotų tokią rekomendaciją, jūs ja pasinaudotumėte, o gal ir ne. Tokį patarimą jūs priimtumėte taip pat rimtai, kaip ir iš bet kurio kito draugo. Bet jeigu jums patartų Markas

Alpertas, jūs *visada* juo pasinaudotumėte. *Ryšių palaikytojas* gali pasakyti dešimčiai draugų, kur apsistoti Los Andžele, ir pusė draugų gali paklausyti jo patarimo. *Žinovas* gali pasakyti penkiems žmonėms, kur apsistoti Los Andžele, tačiau jis papasakos apie viešbutį taip įtikinamai, kad visi pasinaudos jo patarimu. Šių asmenybių metodai ir veiklos priežastys skirtingi. Tačiau abu jie turi galios sukelti iš lūpų į lūpas sklindančias epidemijas.

9.

Reikia pabrėžti vieną svarbų dalyką – *Žinovai* nėra įkalbinėtojai. Alperto motyvacija – pamokyti ir padėti. Jis ne tas žmogus, kuris nori ką nors pergudrauti. Tiesą sakant, mums besikalbant būta kelių esminių momentų, kai atrodė, kad jis nori iškvosti mane, išsiaiškinti, ką aš žinau, kad paskui galėtų įtraukti informaciją į savo duomenų bazę. Būti *Žinovu*, vadinasi, būti mokytoju, gal net studentu. *Žinovai* yra tikri informacijos brokeriai, besidalijantys tuo, ką jie žino. Tam, kad prasidėtų socialinė epidemija, kai kuriuos žmones reikia įtikinti ką nors veikti. Pavyzdžiui, nemažai jaunų žmonių, kurie įsigijo *Hush Puppies,* buvo tie patys, kurie kažkada už jokius pinigus nebūtų jų pirkę. Panašiai galima įsivaizduoti, kad Poliui Revere perdavus savo žinią, visi nereguliariosios kariuomenės

dalyviai vyrai susirinko ir parengė planą, kaip kitą rytą pasipriešinti britams. Pasirengimas negalėjo vykti labai sklandžiai. Vieni žmonės žinią galėjo sutikti labai entuziastingai, kiti – suabejoti, ar vietos nereguliariajai kariuomenei pavyks pasipriešinti treniruotai, profesionaliai armijai. Tie, kurie asmeniškai nepažinojo Revere, galėjo suabejoti šios informacijos tikslumu. Tai, kad galiausiai beveik visi stojo mūšin, galima vadinti bendražygių spaudimu. Tačiau bendražygių spaudimas ne visada yra savaiminis arba nesąmoningas procesas. Dažnai tai gali reikšti arba nieko nereikšti, kad kažkas iš tiesų nuėjo pas vieną tų žmonių ir energingai paragino. Socialinėse epidemijose *Žinovai* atlieka duomenų banko vaidmenį. Jie pateikia informaciją. *Ryšių palaikytojai* yra visuomenės jungiamoji grandis: jie šią informaciją paskleidžia. Tačiau egzistuoja ir atrankinė žmonių grupė – *Pardavėjai*, kurie sugeba įtikinti, kai nesame linkę tikėti tuo, ką girdime. Šie žmonės taip pat yra svarbūs paplintant iš lūpų į lūpas sklindančiai epidemijai, kaip ir kitos dvi grupės. Kas tie *Pardavėjai*? Ir kodėl jie sugeba taip gerai atlikti savo darbą?

Tomas Gau yra finansų planuotojas iš Torance (Kalifornijos valstija), esančio šiek tiek į pietus nuo Los Andželo. Jo firma *Kavesh and Gau* yra didžiausia šios srities kompanija Pietų Kalifornijoje ir viena iš vadovaujančiųjų finansų planavimo firmų šalyje. Jos metinis pelnas siekia milijonus. Psichologas Donaldas

Moinas, daug rašęs sugebėjimo įtikinti tema, patarė susirasti Gau, nes Gau yra „kerėtojas“. Toks jis iš tiesų ir yra. Tomas Gau parduoda finansų planavimo paslaugas, tačiau, jo žodžiais tariant, norėdamas jis galėtų parduoti absoliučiai viską. Norėdami suprasti įtikinimo sugebėjimų turinčios asmenybės tipą, galėtume pradėti nuo tokio asmens kaip Gau.

Gau – per keturiasdešimt. Jis gerai atrodo, nors nėra gražuolis. Jis vidutinio ūgio, liesas, kiek pasišiaušusiais tamsiais plaukais ir ūsais, nevidono veido išraiškos. Duokit jam arklį ir skrybėlę – tikriausias kaubojus. Jis primena aktorių Semą Eliotą. Kai susitikome, Gau paspaudė ranką. Tačiau vėliau prisipažino, kad paprastai ką nors susitikęs apkabina, arba, jei tai moteris, stipriai pabučiuoja. Kaip ir dera puikiam pardavėjui, jis kupinas energijos.

„Aš myliu savo klientus, aišku? Dėl jų neriuosi iš kailio, – pasakojo Gau. – Savo klientus vadinu savo šeima. Jiems sakau, jog turiu dvi šeimas – žmoną, vaikus ir jus“. Gau šneka greitai, bet laiku ir tinkamai. Jis nuolat tai didina pokalbio tempą, tai mažina, be to, dažnai kalba retoriškai. „Aš myliu savo darbą. Aš myliu savo darbą. Esu darboholikas. Aš ateinu į darbą šeštą ar septintą valandą ryto, išeinu devintą vakaro. Turiu reikalų su dideliais pinigų srautais. Esu vienas iš daugiausiai uždirbančių šalyje, bet nesakau to savo klientams. Aš čia tam, kad padėčiau žmonėms. Man patinka padėti žmonėms. Man jau nebe-

reikia dirbti – esu finansiškai apsirūpinęs. Taigi kodėl aš tiek daug dirbu? Nes man patinka padėti žmonėms. Aš myliu žmones. Tai – savitarpio santykiai".

Gau pabrėžia, kad jo firma teikia klientams aukšto lygio paslaugas ir daro tai su tokia kompetencija, kokios jie sunkiai galėtų tikėtis kur nors kitur. Tame pačiame vestibiulyje, priešais jo kontorą, yra kompanijos *Kavesh and Gau* filialas, teisinė firma, tvarkanti testamentus ir įgaliojimus turtui valdyti bei visus kitus juridinius reikalus, susijusius su finansų planavimu. Gau turi draudimo specialistų, tvarkančių draudimo reikalus, ir akcijų brokerių, tvarkančių investavimo reikalus, bei pensijų specialistų vyresnio amžiaus klientams. Jo argumentai racionalūs ir nuoseklūs. Bendradarbiaudamas su Gau, Moine sudarė, kaip jis pats jį vadina, finansų planuotojo vadovą. Moine teigia, kad puikų pardavėją nuo vidutinioko skiria atsakymų į potencialių klientų prieštaravimus skaičius ir jų kokybė. Jie su Gau susėdo ir į juostelę įrašė visus Gau atsakymus, kuriuos paskui sudėjo į knygą. Moine ir Gau apskaičiavo, kad yra apie dvidešimt klausimų arba teiginių, į kuriuos finansų planuotojas turi būti pasirengęs atsakyti. Pavyzdžiui, vienas jų: „Aš pats galiu tai padaryti". Knygoje išvardyta penkiasdešimt galimų atsakymų į šį klausimą. Pavyzdžiui, „Ar jūs nepagalvojote, kas bus, jei žengsite neteisingą žingsnį, o šalia nebus žmogaus, kuris jums padėtų?" Arba: „Esu tikras, kad gerai tvarkysite savo pinigus.

Tačiau ar žinote, kad dauguma žmonų pergyvena savo vyrus? Jei jums kas nors atsitiktų, ar sugebėsite pati viską tvarkyti?“

Galima įsivaizduoti, kad kažkas nusiperka šią knygą ir išmokęs visus galimus atsakymus ima spręsti, kokie atsakymai geriausiai tinka tam tikriems žmonėms. Jei tiksliai užrašytumėte tokio žmogaus bendravimą su klientu, suvoktumėte, kad jis kalba Tomo Gau žodžiais. Taigi žmonės, besinaudojantys tokia knyga, turėtų taip pat sugebėti įtikinti, kaip ir Tomas Gau. Bet ar tikrai taip? Mat Gau sugeba įtikinti kažkuo kitu, ne vien žodžiais. Atrodo, jog jis turi kažkokių nenusakomų savybių, ypatingo žavesio, traukte traukiančio prie jo žmones. Tai energija, entuziazmas, patrauklumas. Tai visi šie dalykai ir dar kažkas daugiau. Vieną akimirką paklausiau jo, ar jis laimingas, ir jis tiesiog pašoko nuo kėdės.

„Labai. Aš, ko gero, esu pats optimistiškiausias žmogus, kokį tik galite įsivaizduoti. Prisiminkite patį didžiausią optimistą, kokį pažįstate, ir jo energiją padidinkite šimtą kartų. Tai aš. Nes, kaip žinia, pozityviu mąstymu galima labai daug įveikti. Daugybė žmonių mąsto negatyviai. Kas nors man pasakys, jog aš ko nors negaliu padaryti. O aš paklausiu, ką turite omenyje sakydami, kad aš to negaliu padaryti? Daugiau nei prieš penkerius metus mes persikėlėme į Ašlendą Oregono valstijoje. Susiradome namą, kuris mums labai patiko. Jis jau kuris laikas buvo parduo-

damas, nes buvo pobrangiai įkainotas. Taigi pasakiau žmonai, jog ketinu pasiūlyti už jį ne itin daug. O ji atsakė, jog savininkai niekada su tuo nesutiks. Tariau: gal ir ne. O ką dėl to prarasime? Blogiausia, ką jie gali padaryti, tai yra pasakyti „ne“. Neketinu jų įžeisti, tik noriu priversti juos truputėlį pamąstyti, kodėl aš taip darau. Ketinu padėti jiems suprasti, ką siūlau. Ir žinai ką? Jie priėmė pasiūlymą“. Kai Gau pasakojo šią istoriją, visai nesunkiai galėjau įsivaizduoti jį tais laikais Ašlende, kažkokiu būdu įkalbantį pardavėją atsisveikinti su savo gražiu namu ir parduoti jį už absurdišką kainą. „Po šimts velnių, – šūktelėjo Gau. – Niekada nepasiseks, jei nemėginsi“.

10.

Klausimas, kodėl mes kuo nors patikime, yra ne toks jau paprastas, kaip gali pasirodyti. Tai suprantame matydami. Bet ne visada akivaizdu, kas yra tas „tai“. Panagrinėkime du pavyzdžius, paimtus iš psichologijos literatūros. Pirmasis – eksperimentas, atliktas 1984 metų prezidento kampanijos metu, kai į šį postą pretendavo Ronaldas Reiganas ir Valteris Mandeilas. Aštuonias dienas prieš rinkimus grupė psichologų, vadovaujamų Brajano Muleno iš Sirakūzų universiteto, į vaizdajuostę įrašinėjo tris nacionalines naktinių žinių programas, kurias tada, kaip ir

dabar, vedė Piteris Dženingsas iš ABC, Tomas Brokavas iš NBC ir Danas Ratheris iš CBS. Mulenas išsamiai peržiūrėjo įrašus ir atrinko visą informaciją apie kandidatus. Galiausiai jis turėjo 37 atskirus fragmentus, kurių kiekvieno trukmė – maždaug dvi su puse sekundės. Tada grupei atsitiktinai parinktų žmonių jie buvo parodyti su išjungtu garsu ir paprašyta įvertinti kiekvieno pranešėjo veido išraišką kiekviename fragmente. Apklausiamieji neturėjo jokio supratimo, kokiame eksperimente dalyvauja ir apie ką kalba diktoriai. Jie viso labo buvo paprašyti įvertinti kiekvieno iš trijų vyrų veido išraišką 21 balo skalėje, kur žemiausias vertinimas buvo „ypač neigiamas“, o aukščiausias balas – „ypač teigiamas“.

Gauti nepaprastai įdomūs rezultatai. Danas Ratheris, kalbėjęs apie Mandeilą, buvo įvertintas 10,46 balo – tai beveik absoliučiai neutrali išraiška – ir 10,37 balo, kai kalbėjo apie Reiganą. Kalbėdamas apie respublikonus, jis atrodė taip pat kaip ir kalbėdamas apie demokratus. Tas pats buvo ir su Brokavu, kuris gavo 11,21 balo, kalbėdamas apie Mandeilą, ir 11,50 balo – apie Reiganą. Tačiau Piterio Dženingso iš ABC vertinimai labai skyrėsi. Jo kalba apie Mandeilą pelnė 13,38 balo, o kalbant apie Reiganą, jo veidas taip nušvito, kad jis gavo 17,44 balo. Mulenas ir jo kolegos nėrėsi iš kailio, mėgindami tam rasti nekaltą paaiškinimą. Gal, pavyzdžiui, taip galėjo atsitikti dėl to, kad Dženingsas apskritai ekspresyvesnis nei jo kolegos? Atrodė, kad

peršasi atsakymas „ne“. Apklausos subjektams taip pat buvo parodyti kontroliniai fragmentai, kuriuose trys diktoriai kalba apie neabejotinai linksmus ar liūdnus dalykus (Indiros Gandi laidotuvės; perversmas įgimtų ligų gydyme). Tačiau Dženingso įvertinimai nebuvo nė kiek aukštesni laimingiems siužetams ar žemesni liūdniems nei jo kolegų. Faktiškai jis netgi atrodė mažiausiai ekspresyvus iš visų trijų. Be to, Dženingsas nėra žmogus su visada laiminga veido išraiška. Vėlgi galima teigti netgi priešingai. Už „laimingus“ fragmentus, kurie buvo panaudoti palyginimui, jis gavo 14,13 balo, ir šis balas buvo kur kas mažesnis nei Ratherio ir Brokavo. Vienintelė išvada, kurią galima padaryti remiantis studija, yra ta, kad Dženingsas „savo veido išraiška išreiškė ryškų ir pastebimą šališkumą“ Reigano atžvilgiu.

Štai čia ir prasideda įdomioji eksperimentų dalis. Paskui Mulenas ir jo kolegos iš daugelio šalies miestų sukvietė žmones, kurie reguliariai žiūrėdavo vakarines žinias, ir klausė jų, už ką jie balsavo. Visais atvejais tie, kurie žiūrėjo ABC, balsavo už Reiganą kur kas daugiau nei tie, kurie žiūrėjo CBS ar NBC. Pavyzdžiui, Klivlende už Reiganą balsavo 75 procentai ABC žiūrovų ir 61,9 procento CBS ir NBC žiūrovų. Viljamstaune, Masačiusetso valstijoje, už Reiganą balsavo 71,4 procento ABC žiūrovų ir 50 procentų dviejų kitų kanalų žiūrovų. Erie, Pensilvanijos valsti-

joje – atitinkamai buvo 73,7 ir 50 procentų. Regis, subtilus šališkumas, atsispindėjęs Dženingso veide, padarė įtaką ABC žiūrovams.

Galima įsivaizduoti, kad *ABC News* sukėlė rimtą polemiką šioje studijoje (Mulenas pasakė: „Mano supratimu, aš esu vienintelis socialinių mokslų atstovas, turintis abejotinos garbės Piterio Dženingso būti pavadintas „asilu"). Tuo sunku patikėti. Instinktyviai manau, kad daugumai mūsų gali atrodyti, jog priežastis visai priešinga, t. y. kad Reigano rėmėjus ABC kanalas traukė dėl Dženingso palankumo jam, o ne atvirkščiai. Bet Mulenas gana įtikinamai teigia, kad tai netiesa. Imkime kitą, akivaizdesnį pavyzdį, tarkime, laidų pasirinkimą. Įrodyta, kad ABC buvo labiausiai Reiganui priešiškas. Taigi buvo galima įsivaizduoti, kad užkietėję respublikonai nežiūrės ABC žinių, o žiūrės konkurentų laidas. O kad atsakytų į klausimą, ar jo rezultatai buvo paprasčiausias atsitiktinumas, Maiklo Dukakio ir Džordžo Bušo rinkimų kampanijoje Mulenas pakartojo savo eksperimentą ir gavo tokius pat rezultatus. „Dženingsas daugiau šypsojosi, kalbėdamas apie respublikonų kandidatą negu apie demokratų, – pasakojo Mulenas, – o iš telefonu padarytos apklausos vėl paaiškėjo, kad ABC žiūrovai daugiau balsavo už Bušą".

Štai dar vienas įtikinėjimo subtilumo pavyzdys. Buvo surinkta didelė grupė studentų, kuriems buvo pasakyta, kad jie dalyvaus rinkos tyrime, atliekamame

kompanijos, gaminančios labai modernių technologijų ausines. Kiekvienam jų buvo duotas ausinių komplektas ir pasakyta, kad kompanija nori ištirti, kaip gerai jos veikia klausytojui judant – tarkim, šokinėjant šokio ritmu arba judinant galvą. Visi studentai klausėsi Lindos Ronstadt ir *The Eagles* dainų, o po to išgirsdavo diktoriaus komentarą, teigiantį, kad mokestis už mokslą jų universitete turi būti pakeltas nuo dabartinių 587 dolerių iki 750 dolerių. Trečdaliui buvo pasakyta, kad klausydamiesi diktoriaus komentaro, jie turi energingai linkčioti galvomis aukštyn–žemyn. Kitam trečdaliui buvo pasakyta judinti galvas į šonus. Paskutinis trečdalis buvo kontrolinė grupė. Jiems buvo pasakyta nejudinti galvų. Kai eksperimentas baigėsi, visiems studentams buvo užduota keletas klausimų apie dainų kokybę ir galvos purtymo poveikį. Pabaigoje tarsi išsprūsta klausimas, atsakymo į kurį labiausiai laukė eksperimento organizatoriai: „Koks, jūsų manymu, būtų nustatytas metinis mokestis už mokslą paskutinio kurso studentams?“

Atsakymais į šį klausimą taip pat sunku patikėti, kaip ir atsakymais į laidų vedėjų apklausą. Studentų, nejudinusių galvų, redakcijos pranešimas nepaveikė. Jų manymu, 582 doleriai būtų tinkamas mokestis už mokslą – kitaip sakant, maždaug toks pat, koks ir buvo. Tie, kurie klausydamiesi muzikos judino galvas į šonus – nors manė, jog paprasčiausiai bando ausinių kokybę – smarkiai prieštaravo siūlomam mokesčio di-

dinimui. Jie norėjo, kad mokestis būtų sumažintas vidutiniškai iki 467 dolerių per metus. Tuo tarpu tiems, kuriems buvo liepta linkčioti galvomis aukštyn – žemyn, redakcijos komentaras pasirodė labai įtikinamas. Jie norėjo, kad mokestis būtų pakeltas vidutiniškai iki 646 dolerių. Paprasto galvos judinimo aukštyn ir žemyn – neva dėl visai kitos priežasties – pakako, kad jie rekomenduotų tokią mokesčių politiką, kuri ištrauktų pinigus iš jų pačių kišenių. Taigi galiausiai paaiškėjo, kad galvos linkčiojimas buvo toks pat svarbus, kaip ir Piterio Dženingso šypsena 1984 metų prezidento rinkimuose.

Aš manau, kad šiuose dviejuose tyrimuose slypi labai svarbūs atsakymai į klausimą, kas tokį žmogų kaip Tomas Gau, arba, tiesą sakant, bet kurį mūsų gyvenime egzistuojantį *Pardavėją* padaro tokį efektyvų. Pirma priežastis ta, kad maži dalykai gali turėti tokios pat didelės įtakos, kaip ir dideli. Eksperimente su ausinėmis redakcijos pranešimas apie mokesčio padidinimą neturėjo įtakos tiems, kurie nejudino galvų. Jiems tai nepasirodė labai įtikinamas. Tačiau kai tik klausytojai pradėjo linksėti, jis tapo labai įtikinamas. Dženings atveju, kaip teigia Mulenas, kieno nors subtilūs signalai vieno ar kito politiko naudai paprastai visai neturi reikšmės. Bet tam tikrais nepastebimais atvejais žmonėms žiūrint žinias nedidelis šališkumas staiga gali sukelti nemažus padarinius. „Žiūrėdami žinias, žmonės nesistengia tyčia atmesti kieno nors palankumą ir ne-

jaučia noro ginčytis dėl pranešėjo veido išraiškos, – aiškina Mulenas. – Tai ne tas atvejis, kai kas nors sako: tai labai geras kandidatas, nusipelnęs jūsų balso. Tai nėra akivaizdus žodinis pranešimas, su kuriuo mums automatiškai kyla noras nesutikti. Tai kur kas subtiliau ir dėl tos priežasties gerokai labiau užmaskuota, o sykiu ir daug sunkiau tam pasipriešinti".

Antroji eksperimento išvada: nežodiniai ženklai yra tokie pat svarbūs ar netgi svarbesni nei žodiniai. Subtilios detalės, pavyzdžiui, kaip mes ką nors sakome, gali reikšti daugiau nei tai, ką sakome. Juk galų gale Dženingsas neįterpė į savo tekstą įvairių Reiganui palankių komentarų. Faktiškai, kaip minėjau, buvo atliktas nepriklausomas ABC stebėjimas ir nustatyta, kad ji labiausiai priešiška Reigano atžvilgiu. Viena iš eksperimento su ausinėmis autorių – Gario Welso iš Albertos universiteto ir Ričardo Petty iš Misurio universiteto – išvadų buvo ta, jog „televizijos reklamos būtų pačios efektyviausios, jeigu vaizdas ekrane (pvz., šokinėjantis kamuoliukas) priverstų nuolat vertikaliai judėti televizijos žiūrovų galvas". Paprasti fiziniai judesiai ir jų stebėjimas gali turėti didelės įtakos žiūrovų jausmams ir mintims.

Trečia ir galbūt svarbiausia eksperimento išvada yra ši: įtikinimas dažnai pasiekiamas mums nesuprantamais būdais. Tai nereiškia, kad šypsenos ir linkčiojimai perteikia nesuvokiamus pranešimus. Jie yra aiškūs ir matomi. Tačiau jų poveikis nepaprastai subti-

lus. Jei paklaustumėte tų, kurie linkčiojo galvas, kodėl jie norėjo, kad mokestis už mokslą taip daug pabrangtų – iki tokios ribos, kad tai būtų nebe jų kišenėms – nė vienas iš jų neatsakytų, kad taip atsitiko todėl, kad jis linksėjo galvą klausydamasis redakcijos komentaro. Galbūt jie pasakytų, kad jiems pasirodė, jog redakcijos komentaras buvo ypač įžvalgus arba protingas. Savo reakcijai pateisinti jie surastų kokią nors akivaizdesnę, logiškesnę priežastį. Panašiai ir ABC žiūrovai, balsavę už Reiganą, niekada, net ir po tūkstančio metų neprisipažintų, kad jie taip balsavo, nes Piteris Dženingsas šypsojosi kaskart, kai tik minėjo Prezidentą. Jie pasakytų, kad jiems patinka Reigano politika arba jog jiems atrodo, kad jis daro gerą darbą. Jiems jokiu būdu neatrodytų, kad toks ginčytinas ir tarsi nereikšmingas dalykas kaip diktoriaus šypsena ar galvos linkčiojimas galėjo juos įtikinti padaryti tokią išvadą. Kitaip tariant, jei norime suprasti, dėl ko tokie žmonės kaip Tomas Gau taip sugeba įtikinti, turime įžvelgti kai ką daugiau nei akivaizdžią jo iškalbą.

11.

Kas atsitinka, kai kalbasi du žmonės? Tai iš tiesų esminis klausimas, nes visas įtikinėjimas būtent šiomis sąlygomis ir vyksta. Žinome, kad žmonės kalba ir atsikalbinėja. Jie klausosi, pertraukinėja, gestiku-

liuoja. Su Tomu Gau susitikome vidutinio dydžio kontoroje. Aš sėdėjau priešais jo rašomąjį stalą. Mano kojos buvo sukryžiuotos, o ant kelių laikiau bloknotą ir rašiklį. Vilkėjau juodu kostiumu ir mėlynais marškiniais. Jis sėdėjo prie stalo kėdėje su aukšta atkalte. Buvo apsimovęs mėlynas kostiumo kelnes, apsivilkęs šiugždančius baltus marškinius, ryšėjo raudoną kaklaryšį. Kurį laiką sėdėjo palinkęs į priekį ir pasidėjęs priešais save alkūnes, paskui atsilošdavo ir rankomis mojuodavo ore. Ant tuščio stalo tarp mūsų padėjau vaizdo magnetofoną. Jei parodyčiau mūsų susitikimo vaizdajuostę ir žiūrėtumėte ją kiek sulėtintai, atidžiai stebėdamas mūsų pokalbį, padalytą į sekundžių trukmės fragmentus, pamatytumėte kai ką kita. Jūs pamatytumėte, kad mudu esame įsitraukę į tai, ko niekaip kitaip nepavadinsi kaip įmantriu ir tiksliu šokiu.

Šios rūšies tyrimų – vadinamųjų kultūrinių mikroritmų studijų – pionierius yra Viljamas Kondonas. Viename savo žymiausių tyrimo projektų septintajame dešimtmetyje jis mėgino iššifruoti puspenktos sekundės filmo fragmentą, kuriame moteris per vakarienę sako savo vyrui ir vaikui: „Visi turėtume kas vakarą pareiti namo. Jau mėnesių mėnesius nebuvo tokios vakarienės kaip ši". Kondonas padalijo filmą į atskirus fragmentus, kurių kiekvieno trukmė – maždaug 1/45 sekundės. Juos žiūrėjo daugybę kartų. Štai kaip jis tai aprašo:

Norint atidžiai išstudijuoti šio reiškinio prigimtį, reikia rasti natūralistinį arba etologinį priėjimą prie jo. Reikia tiesiog sėdėti ir žiūrėti daugybę valandų, kol nepradės aiškėti turimo vaizdo veiksmų seka. Tai tarsi skulptūros kūrimas... Nuolatinis stebėjimas atskleidžia šią seką išsamiau. Iš pradžių žiūrėdamas šį filmą susidariau klaidingą įspūdį tos aplinkos, kurioje vyksta bendravimas tarp žmonių. Tam tikra prasme tai modelis. Tu siunti pranešimą, kažkas siunčia pranešimą tau. Pranešimai keliauja pirmyn ir atgal. Tačiau tame žaidime galima įžvelgti kai ką įdomaus.

Kondonas pusantrų metų tyrinėjo trumpą juostos fragmentą, kol galiausiai savo skvarbiu žvilgsniu pamatė tai, ką visuomet jautė esant: „žmona pasuka galvą tiksliai tada, kai pakyla jos vyro rankos“. Be šių judesių jis įžiūrėjo kitus mikrojudesius, nuolat pasikartojančius šablonus, kol suprato, kad, be kalbėjimo ir klausymosi, trys aplink stalą sėdintys žmonės taip pat dalyvauja tam tikrame procese, kurį jis pavadino „bendravimo sinchroniškumu“. Jų pokalbis turėjo ritmišką fizinę dimensiją. Vieno, dviejų ar trijų 1/45 sekundės fragmentų intervale kiekvienas šių žmonių pajudina petį, žandą, antakį ar ranką, sulaiko tą judesį, pakeičia kryptį ir pradeda vėl iš naujo. Dar daugiau, šie judesiai aiškiai atitinka žmogaus žodžius laike – išryškina, pabrėžia ir detalizuoja artikuliacijos procesą – taip, kad galiausiai atrodo, jog kalbėtojas šoka pagal savo paties kalbą. Tuo pat metu kiti aplink stalą sėdintys žmonės

taip pat šoka, tuo pačiu ritmu judindami veidus, pečius, rankas ir kūnus. Nepasakytum, kad visi jie juda vienodai, kaip ne visi vienodai šoka pagal tą pačią melodiją. Tačiau kiekvieno žmogaus mikrojudesių – kūno ir veido pakilimų ir padėties pakeitimų – sulaikymas ir pradėjimas buvo labai harmoningas laike.

Tolesni tyrimai atskleidė, kad ne tik gestai, bet ir pokalbio ritmas yra harmoningas. Kalbantis dviem žmonėms, jų kalbėjimo garso intensyvumas ir tono aukštis pasiekia pusiausvyrą. Susilygina tai, ką lingvistai vadina kalbos dažniu – kalbos garsų skaičius per sekundę. Tas pats įvyksta ir su vadinamuoju latentiniu periodu – laiko periodu, skaičiuojamu nuo tos akimirkos, kai vienas kalbėtojas nustoja kalbėjęs, iki tos akimirkos, kai pradeda kalbėti kitas. Gali būti, kad du žmonės pradės pokalbį labai skirtingais bendravimo šablonais. Bet beveik iš karto jie pasiekia bendrą pagrindą. Visi visada taip darome. Net vienos dienos ar dviejų dienų amžiaus kūdikiai savo galvytės, alkūnės, klubo ir pėdučių judesius sinchronizuoja su suaugusių kalbos šablonu. Buvo nustatytas netgi bendravimo tarp žmonių ir beždžionių sinchroniškumas. Taip sukurta gamtos.

Kai Tomas Gau ir aš susėdome vienas prieš kitą jo kontoroje, mes beveik akimirksniu pajutome fizinę ir bendravimo harmoniją. Mes šokome. Netgi anksčiau nei pradėjo mėginti įtikinti mane savo žodžiais, jis užmezgė ryšį su manimi savo judesiais ir

kalbos maniera. Taigi kodėl mano susitikimas su juo buvo kitoks, daug labiau užvaldantis dėmesį, nei susitikimai ir pokalbiai, vykstantys mano gyvenime kasdien? Esmė ne ta, kad Gau sąmoningai stengėsi susiderinti su manimi. Kai kurie vadovėliai, mokantys prekybos paslapčių, rekomenduoja užmegzti tarpusavio ryšį mėginant mėgdžioti savo klientų elgesio ir kalbėjimo manierą. Tačiau buvo įrodyta, kad tai neveiksminga. Tik tiek, kad žmonės patogiau jaučiasi, ir nieko daugiau. Tai per daug akivaizdi apgavystė.

Mes kalbame apie ypatingą tam tikros rūšies refleksą, esminį psichologinį sugebėjimą, kurį mažai išmanome. Taip kaip yra su visais ypatingais žmonių sugebėjimais, kai kurie žmonės yra daug labiau tai įvaldę nei kiti. Viena iš asmenybės, turinčios didžiulę įtikinėjimo galią, savybių yra ta, kad toks žmogus sugeba įtraukti kitus į savo ritmą ir diktuoti bendravimo sąlygas. Kai kuriose knygose teigiama, kad studentai, turintys aukštą sinchroniškumo su savo dėstytojais laipsnį, yra labiau patenkinti, entuziastingi, besidomintys ir nerūpestingi. Mano bendravimo su Gau atveju aš jaučiausi esąs suvedžiojamas, be abejo, ne seksualine, bet bendrąja prasme, jaučiau, kad mūsų pokalbis vyksta pagal jo, o ne mano diktuojamas sąlygas. Jutau, kad esu sinchronizuojamas su juo. „Tai žino įgudę muzikantai ir geri oratoriai, – sako Džozefas Kapela, Pensilvanijos universiteto Anenbergo bendravimo mokyklos dėstytojas. – Jie žino, kada minios tiesiogiai sin-

chronizuoja su jais: judesiais, linkčiojimais ir tyla sutelkto dėmesio momentais“. Sunku su šiuo keistu reiškiniu sutikti, nes nesinori būti valdomam. Buvau atsargus. Tačiau, kalbant apie *Pardavėjus*, esmė ta, kad tam tikra prasme jiems neįmanoma atsispirti. „Tomas gali sukurti pasitikėjimo atmosferą ir savitarpio ryšį per penkias ar dešimt minučių, tuo tarpu daugumai žmonių tam prireiktų pusvalandžio“, – sako Moine apie Gau.

Esama ir kito, dar svarbesnio viso to aspekto. Kai kalbasi du žmonės, jie ne tik patiria fizinę ir aurų harmoniją. Jie taip pat įsitraukia į vadinamąją judinamųjų raumenų mimikriją. Jei parodysite žmonėms besišypsančių ir susiraukusių veidų nuotraukas, žiūrėdami į jas jie taip pat nusišypsos ar susirauks, nors jų raumenų pokyčiai galbūt bus tokie trumpalaikiai, kad juos bus galima užfiksuoti tik elektroniniais sensoriais. Jei plaktuku pataikyčiau į savo nykštį, daugelio tai matančių žmonių veiduose atsirastų grimasa: jie mėgdžiotų mano emocinę būseną. Techniniu požiūriu tai vadinama įsijautimu. Mes imituojame vieni kitų emocijas, norėdami išreikšti paramą ir rūpestį, ir netgi dar svarbiau – būdą bendrauti vieniems su kitais.

Savo nuostabioje 1994 metais išleistoje knygoje *Emocinė įtaka* psichologai Elainas Hatfildas ir Džonas Kaciopo bei istorikas Ričardas Rapsonas svarsto dar giliau. Jie teigia, kad mimikrija taip pat yra vie-

nas būdų, kuriuo mes užkrečiame vieni kitus savo emocijomis. Kitais žodžiais tariant, jei aš šypsausi, o jūs matydami mane besišypsantį atsakote man šypsena, net jei tai visai mažytis šypsnys, užtrunkantis ne daugiau nei kelias milisekundes, ir tai nėra tik mano emocijų atkartojimas ar pabrėžimas. Tai taip pat gali būti būdas, kuriuo aš galiu jums perduoti savo pasitenkinimą. Emocijos užkrečia. Tam tikra prasme tai grynai intuityvus reiškinys. Visi esame patyrę, kaip pakyla nuotaika, atsidūrus šalia gerai nusiteikusio žmogaus. Tačiau jei gerai pamąstysite, šis pastebėjimas yra gana radikalus. Dažniausiai apie savo veido išraiškas galvojame kaip apie savo vidinės būsenos atspindį. Jaučiuosi laimingas, taigi šypsausi. Jaučiuosi liūdnas, taigi susiraukiu. Emocijos sklinda iš vidaus į išorę. Tačiau užsikrėtimas emocijomis taip pat vyksta ir atvirkščiai. Jei galiu priversti jus šypsotis, galiu priversti jus jaustis laimingam. Jei galiu priversti jus susiraukti, galiu priversti jus liūdėti. Šiuo atveju emocijos sklinda iš išorės į vidų.

Jei pagalvosime apie galimybę perduoti emocijas iš išorės į vidų, o ne iš vidaus į išorę – galėsime suprasti, kodėl vieni žmonės gali turėti didžiulę įtaką kitiems. Pagaliau kai kurie moka labai gerai reikšti emocijas ir jausmus, vadinasi, jų emocijos yra kur kas labiau užkrečiamos nei kitų. Psichologai šiuos žmones vadina „siuntėjais". Siuntėjai turi ypatingų asmeninių

savybių. Jie taip pat skiriasi psichologiškai. Pavyzdžiui, mokslininkai, studijuojantys veidus, teigia, kad žmonės labai skiriasi veido raumenų išdėstymu, jų forma, taip pat – tai labai nuostabu – netgi jų vyravimu. „Ši situacija nelabai skiriasi nuo medicininės, – sako Kaciopo. – Yra nešėjų, labai išraiškingų žmonių, ir yra ypač imlių žmonių. Emocinis užkrečiamumas nėra liga. Tačiau jo poveikis – toks pats".

Hovardas Frydmanas, Kalifornijos universiteto Riversaide psichologas, norėdamas įvertinti šį sugebėjimą perduoti emocijas ir užkrėsti jomis kitus, sukūrė vadinamąjį „Emocinio bendravimo testą". Testuotis gali pats žmogus. Testą sudaro trylika klausimų, kaip antai: ar gali išlikti ramus girdėdamas gerą šokių muziką; kaip garsiai juokiesi; ar mėgsti liesti draugus su jais kalbėdamasis; ar sugebi siųsti gundančius žvilgsnius; ar tau patinka būti dėmesio centre. Aukščiausias galimas testo įvertinimas – 117 balų, o vidutinis, pasak Frydmano, – maždaug 71.

Ką reiškia gauti aukštą įvertinimą? Norėdamas atsakyti į šį klausimą, Frydmanas atliko įdomų eksperimentą. Jis surinko kelis tuzinus žmonių, gavusių labai aukštą šio testo įvertinimą – daugiau kaip 90 balų, ir kelis tuzinus tokių, kurie gavo labai žemus įvertinimus – mažiau nei 60 balų, ir paprašė, kad jie užpildytų anketą, rodančią, kaip jie jautėsi „tuo momentu". Tada visus, kurie gavo aukštus įvertinimus,

pakvietė į atskirus kambarius ir kiekvieną jų suporavo su dviem, gavusiais žemus įvertinimus. Jiems buvo liepta sėdėti kambaryje kartu dvi minutes. Jie galėjo žiūrėti vieni į kitus, bet negalėjo kalbėtis. Pasibaigus sesijai, jų vėl buvo paprašyta užpildyti išsamią anketą apie tai, kaip jie jautėsi. Frydmanas nustatė, kad tik per dvi minutes, nepasakę nė vieno žodžio, tie, kurie gavo žemus balus, perėmė aukštą įvertinimą gavusiųjų nuotaikas. Jeigu charizmatinis asmuo iš pradžių buvo prislėgtas, o neekspresyvus žmogus – laimingas, antrosios minutės pabaigoje neekspresyvus žmogus irgi tapdavo prislėgtas. Tačiau priešingas veiksmas nevykdavo. Tik charizmatiškas žmogus savo emocijomis galėjo užkrėsti kitus kambaryje esančius žmones.

Ar taip pasielgė ir Tomas Gau? Susitikus su juo mane labiausiai veikė jo balsas. Jo balso diapazonas prilygo operos dainininko diapazonui. Kartais jis atrodydavo rūstus. (Tuomet jo mėgstamiausias posakis būdavo „Atleiskit?“). Kartais jis tingiai ir lengvai tęsdavo žodžius. Kitais kartais kalbėdamas sukikendavo. Kiekvienu atveju jo veidas atitinkamai nušvisdavo, lengvai ir greitai pereidamas iš vienos būsenos į kitą. Jo kalboje nebuvo dviprasmiškumo. Viskas buvo matyti jo veide. Be abejo, aš negalėjau matyti savo veido, bet, spėju, kad jis puikiai atspindėjo jo veido išraišką. Šioje situacijoje įdomu prisiminti eksperimen-

tą su linkčiojimais ir ausinėmis. Tai buvo pavyzdys, kaip žmonės yra įtikinami iš išorės vidun išoriniu gestu, darančiu įtaką vidiniam apsisprendimui. Ar aš linkčiojau, kai Tomas Gau linkčiojo? Ar purčiau galvą, kai Gau purtė savąją? Vėliau paskambinau Gau ir paprašiau, kad jis atliktų Hovardo Frydmano charizmos testą. Kai klausimas po klausimo peržiūrėjome jų visą sąrašą, jis pradėjo kikenti. Priėjęs 11 klausimą – „Mano labai prasti sugebėjimai pantomimoje ir tokiuose žaidimuose kaip šarados, – jis garsiai nusijuokė. – Aš tai puikiai sugebu! Aš visada išsprendžiu šaradas!" Jis surinko 116 taškų iš 117 galimų.

12.

Ankstyvą 1775 metų balandžio 19-osios rytą vyriškis iš Leksingtono, Masačiusetso valstijos, pradėjo rinkti miestiečius. Jų amžius buvo nuo šešiolikos iki šešiasdešimties ir jie nešėsi kas muškietą, kas kardą, kas pistoletą. Tą rytą pasigirdus aliarmui, jų būrys didėjo, kaskart prisijungiant nereguliariosios kariuomenės kuopoms iš aplinkinių miestų. Dedhamas atsiuntė keturias kuopas. Iš Lyno žmonės vyko į Leksingtoną patys. Miestuose toliau į vakarus, kuriuose naujiena buvo išgirsta tik ryte, fermeriai taip skubėjo dalyvauti Leksingtono mūšyje, kad net tikrąja to žodžio pras-

me paliko savo plūgus laukuose. Daugelyje miestų bemaž visi vyriškos lyties gyventojai buvo susirinkę į mūšį. Vyrai neturėjo uniformų, taigi buvo apsirengę paprastais drabužiais: apsiaustais, kurie saugojo nuo ankstyvo ryto vėsos, o jų galvas dengė plačiabrylės skrybėlės.

Kai kolonistai skubiai pajudėjo Leksingtono link, reguliarioji britų kariuomenė (kaip jie buvo vadinami) išsirikiavusi taip pat marširavo miesto link. Prašvitus pirmieji kareiviai blyškioje šviesoje visur aplink matė figūras – ginkluotus vyrus, bėgančius gretimais laukais ir lenkiančius į Leksingtoną skubančius britus. Kai reguliarioji kariuomenė priartėjo prie miesto centro, tolumoje pasigirdo mušamų būgnų garsai. Galiausiai britai priartėjo prie Leksingtono bendruomenės karių ir dvi priešiškos stovyklos susidūrė akis į akį: keli šimtai britų karių stojo prieš mažiau nei šimtą nereguliariosios kariuomenės karių. Iš pradžių britai pasirodė geriausiai – trumpo sąmyšio metu nušovė septynis nereguliariosios kariuomenės karius. Tačiau tai buvo tik pirmasis iš keleto tą dieną įvykusių mūšių. Kai britai pajudėjo Konkordo link, tikslingai ieškodami ginklų ir amunicijos slaptavietės, apie kurią buvo girdėję, jie vėl susidūrė su nereguliariąja kariuomene, ir šį kartą jie buvo visiškai sumušti. Tai buvo Amerikos revoliucijos pradžia, karo, pareikalavusio daugelio žmonių gyvybių ir sunaikinusio visą ame-

rikiečių koloniją, pradžia. Kai amerikiečiai kolonistai kitais metais paskelbė nepriklausomybę, žinia buvo sutikta kaip visos tautos pergalė. Tačiau ne iš karto. Viskas prasidėjo šaltą pavasario rytą kaip iš lūpų į lūpas perduodamos informacijos epidemija, iš mažo arklidžių berniuko pasklidusi po visą Naująją Angliją, ir savo kelyje pasikliovusi nedideliu skaičiumi nepaprastų žmonių: keliais *Pardavėjais* ir ypač genialiu žmogumi – *Žinovu* ir *Ryšių palaikytoju*.

TRYS

Užkibimo faktorius

„SEZAMO GATVĖ“, „MĖLYNIUKO UŽUOMINOS“ IR MOKYMOSI VIRUSAS

Septintojo dešimtmečio pabaigoje televizijos prodiuserė Joana Ganz Kuney sumanė pradėti epidemiją. Savo taikiniu ji pasirinko trejų, ketverių ir penkerių metų amžiaus vaikus, užkrėtimo priemone – televiziją, o „virusu“, kurį ji norėjo išplatinti, – raštingumą. Laida turėjo trukti valandą ir planuota ją rodyti penkias dienas per savaitę, turint viltį, kad jei ta valanda bus pakankamai prikaustanti dėmesį, ji galės tapti mokymo virsmo tašku: padės nepasiturinčių šeimų vaikams, pradedantiems lankyti pradinę mokyklą, taip pat per žiūrinčius laidas vaikus perduoti mokslo išmintį nežiūrintiems ir taip užkrėsti vaikus bei jų tėvus, tikintis poveikio dar ilgai po to, kai vaikai jau bus nustoję žiūrėti šią laidą. Galbūt Kuney ir neketino vartoti būtent tokių sąvokų arba savo tikslus apibūdinti būtent taip. Bet iš esmės tai, ką ji norėjo padaryti, buvo galima pavadinti siekiu užkrėsti vaikus mokymosi virusu ir pasinaudoti juo kaip prie-

mone paplitusioms skurdo ir neraštingumo epidemijoms įveikti. Savo idėją ji pavadino *Sezamo gatve* (Keliu į sėkmę).

Ši idėja buvo bet kuriuo požiūriu rizikinga. Televizija yra puikus būdas labai paprastai ir nebrangiai pasiekti daugelį žmonių. Ji linksmina ir akina, bet nėra labai tinkama mokymo priemonė. Harvardo universiteto psichologas Džeraldas Leseris, kartu su Kuney kūręs *Sezamo gatvę,* teigia, jog kai jam pirmą kartą pasiūlė dalyvauti projekte dar septintojo dešimtmečio pabaigoje, jis buvo nusiteikęs skeptiškai. „Aš visada buvau įsitikinęs, kad mokymo sėkmė labai priklauso nuo vaiko pažinimo, – pasakoja jis. – Stengiesi rasti vaiko stipriąsias vietas, kad galėtum jomis pasinaudoti. Stengiesi suprasti vaiko silpnybes, kad galėtum jas apeiti. Galiausiai imi mokyti vaiką kaip individualybę... Televizija neturi galimybių ir galių tai daryti“. Geras mokymas yra interaktyvus. Jame vaikas dalyvauja individualiai. Tam panaudojami visi pojūčiai ir atsižvelgiama į patį vaiką. O televizija yra tik kalbanti dėžė. Eksperimentais patvirtinta, kad vaikai, kurių prašoma paskaityti ištrauką, o po to jos pagrindu atlikti testą, visada gauna aukštesnius įvertinimus, nei tie, kurie medžiagą ta pačia tema žiūri vaizdajuostėje. Švietimo ekspertai apibūdina televiziją kaip „nekeliančią didelio pasitikėjimo“. Televizija – tai tarsi tam tikra slogos atmaina, kuri gali

žaibiškai pasklisti tarp gyventojų, bet sukelia tik nestiprų šniurkščiojimą nosimis ir pranyksta per dieną.

Tačiau Kuney, Leseris ir trečiasis jų partneris Loidas Morisetas iš Niujorko *Markle* fondo visgi nutarė šią idėją išbandyti. Jie pasitelkė kai kuriuos kūrybiškiausius to laikotarpio protus, pasinaudojo komercinių reklamų metodais, norėdami supažindinti vaikus su skaičiais. Pamokoms apie alfabetą jie panaudojo šeštadienio rytais transliuojamų animacinių filmukų ištraukas, pasikvietė įžymybes, kad šie padainuotų ir pašoktų bei suvaidintų komediniuose etiuduose, aiškinančiuose vaikams bendradarbiavimo privalumus arba jų pačių emocijas. *Sezamo gatvės* siekiai buvo aukštesni, o pastangos rimtesnės nei bet kurių kitų laidų vaikams, o ypač svarbu tai, kad laida pavyko. Iš esmės laidos mokomoji vertė buvo kas kartą tikrinama, o be to, *Sezamo gatvė* sulaukė daugiau rimto akademikų dėmesio nei bet kuri kita televizijos istorijoje egzistavusi laida. Įrodyta, kad ji pagerino jaunųjų žiūrovų skaitymo ir mokymosi įgūdžius. Labai mažai rastume pedagogų ir vaikų psichologų, netikinčių, kad laida savo užkrečiančias žinias sugebėjo paskleisti kur kas toliau už namų tų vaikų, kurie reguliariai žiūrėjo laidą. *Sezamo gatvės* kūrėjai atliko kai ką nepaprasto, o pasakojimas apie tai, kaip jie tai padarė, yra nuostabi antros *Virsmo taško* taisyklės – *Užkibimo faktoriaus* – iliustracija. Jie suprato, kad nedaug, bet esmingai keisdami savo idėjų pristatymo iki-

mokyklinukams būdus, jie sugebės įveikti silpnąsias televizijos, kaip mokymo priemonės, puses. Taigi jie padarė kai ką tikrai įsimintino. *Sezamo gatvė* sulaukė sėkmės, nes ji įrodė, kaip televiziją padaryti patrauklią.

1.

Pagal *Mažumos taisyklę*, apie kurią rašiau ankstesniame skyriuje, vienas svarbiausių epidemijų veiksnių yra paties pranešėjo natūra. Batų pora, perspėjimas arba infekcija ar naujas filmas gali būti labai užkrečiantys ir greitai išplisti, jei yra susiję su ypatinga asmenybe. Šie faktai rodo, kad ir pranešimas buvo vertas to, kad jis būtų paskleistas. Taip Polis Revere pradėjo iš lūpų į lūpas sklindančią epidemiją fraze „Britai ateina“. Jei vietoj šios žinios į tą vidurnakčio žygį jis būtų išvykęs tam, kad praneštų žmonėms, jog savo sidabrakalio dirbtuvėse jis parduoda alavinius puodus, net ir jis, būdamas nepaprastai talentingas, nebūtų galėjęs sudominti Masačiusetso kaimų gyventojų.

Panašiai pasielgė ir Rodžeris Horčovas: išsiuntė pranešimus faksu visiems savo draugams, pranešdamas apie restoraną, į kurį jį nusivedė duktė, taip mėgindamas sukelti iš lūpų į lūpas sklindančią epidemiją. Suprantama, kad ji kiltų ir pats restoranas turėjo būti geras, galintis padaryti įspūdį ten apsilankan-

tiems žmonėms. Epidemijoms didelės reikšmės turi pranešėjai – žmonės, paskleidžiantys kokią nors žinią. Bet pats pranešimo turinys taip pat svarbus. O ta ypatinga savybė, kurios reikia, kad pranešimas sėkmingai išplistų, yra „užkibimas". Ar pranešimas – arba maistas, kino filmas ar koks nors produktas – yra įsimintinas? Ar jis toks įsimintinas, kad iš tiesų gali sukelti kokį nors pokytį ar paskatinti veikti?

Atrodo, užkibimas turėtų būti labai paprastas dalykas. Daugelis mūsų, norėdami būti tikri, kad bus atsiminta tai, ką mes kalbame, sakome tai pakeltu tonu, garsiai, kartodami tai, ką norime pasakyti. Taip pat daro ir pardavėjai. Reklamos versle galioja toks principas: kad reklamuojama prekė būtų įsidėmėta, ją reikia pamatyti mažiausiai šešis kartus. Tą daro, pavyzdžiui, *Coca-Cola* arba *Nike*, galintys išleisti šimtus milijonų dolerių rinkodarai ir būdami pajėgūs reklamuotis visoje žiniasklaidoje. Tačiau grupelei žmonių, turinčių nedaug lėšų, vienos valandos programa visuomeninėje televizijoje nepavyks sukelti raštingumo epidemijos. Ar yra kokių nors paprastesnių, subtilesnių ir lengvesnių būdų, galinčių priversti ką nors „užkibti"?

Panagrinėkime pačią rinkodarą. Kompanija perka reklamą žurnale arba išsiunčia ją paštu, pridėdama kuponą, kurį ji nori gauti atgal iš skaitytojo, susegtą kartu su apmokėjimo už jų gaminį čekiu. Pranešimų siuntimas vartotojams nėra sudėtingoji stra-

teginės rinkodaros dalis. Sunkiau priversti skaitytoją stabtelėti, perskaityti reklamą, ją įsiminti ir imtis veiksmų. Norėdami išsiaiškinti, kokios reklamos yra efektyviausios, rinkodaros specialistai atlieka išsamius tyrimus. Jie sukuria daugybę įvairių tos pačios reklamos variantų ir išplatina juos daugybėje įvairių miestų vienu metu, o paskui palygina atsakymų į kiekvieną jų procentą. Tradiciniai reklamuotojai yra susidarę nuomonę apie tai, kas daro reklamą veiksmingą: humoras, spalvinga grafika, įžymybių atsiliepimai. Tiesioginiai prekiautojai, priešingai, turi labai mažai išankstinių nuostatų, nes grąžinamų kuponų skaičius arba skaičius žmonių, kurie, paveikti komercinės televizijos reklamos, skambina numeriu 800, pateikia jiems objektyvų ir patikimą efektyvumo įvertinimą. Reklamos pasaulyje tiesioginiai prekiautojai yra tikrieji „užkibimo“ tyrinėtojai, o kai kurios labiausiai intriguojančios išvados apie tai, kaip pritraukti vartotojus, buvo padarytos remiantis jų darbo praktika.

Pavyzdžiui, aštuntajame dešimtmetyje legendinis strateginės rinkodaros specialistas Lesteris Vundermanas konfliktavo su firma *McCann Erickson* iš Medisono aveniu dėl *Columbia Record Club* reklamos. *Columbia* klubas tada, kaip ir dabar, buvo vienas didžiausių klubų pasaulyje, praktikuojančių užsakymus paštu, o Vundermanas tvarkė kompanijos reklamą nuo tada, kai ji buvo įkurta šeštajame dešimtmetyje. Tačiau *Columbia* nusprendė pasamdyti firmą *McCann*, kad ši su-

kurtų keliolika komercinių televizijos reklamų, kurios būtų kaip priedas prie spausdintų strateginės rinkodaros reklamų, kurias kūrė Vuldermanas. Tai nebuvo vėlaus vakaro komercinės reklamos su nemokamu numeriu 800. Tai buvo standartinės trumpalaikės televizijos reklamos, skirtos įtikinimui sustiprinti. Visiškai suprantama, kad Vuldermanas nusiminė. Jis tvarkė *Columbia* reklamos reikalus dvidešimt metų ir jam nepatiko mintis, kad nors ir mažą reikalų dalį jis turėtų perleisti varžovui. Jis taip pat nebuvo įsitikinęs, kad *McCann* reklama duos naudos. Kad išspręstų šią problemą, jis sugalvojo testą. Jis pasiūlė klubui išplatinti jo sukurtą reklamą vietiniams žurnalams *TV gidas* ir *Paradas* dvidešimt šešiose žiniasklaidos rinkose visose Jungtinėse Valstijose. Trylikoje iš tų rinkų firmai *McCann* galėtų būti leista transliuoti savo „įtikinančias“ televizijos reklamas. Kitose trylikoje rinkų Vundermanas rodytų savo sukurtas komercines reklamas. Tas, kieno komercinės reklamos pelnys daugiausia atsiliepimų į *TV gidas* ir *Paradas* reklamas, laimės teisę į visą reklamą. *Columbia* sutiko ir po mėnesio rezultatai buvo apibendrinti. Vuldermano rinkose atsiliepimų buvo iki 80 procentų, tuo tarpu *McCann* atsiliepimų procentas siekė tik 19,5. Vundermanas laimėjo triuškinančiu rezultatu.

Vundermano sėkmės paslaptis buvo jo vadinamoji „brangenybių medžioklė“. Savo meniniam direktoriui jis liepė kiekvienos *TV gido* ir *Parado* reklamos užsa-

kymo kupono kampe įdėti mažą auksinę dėžutę. Paskui jo firma sukūrė keliolika komercinių televizijos reklamų, kuriose buvo pranešta apie „Auksinės dėžutės“ paslaptį. Žiūrovams buvo paaiškinta, jog jei jie savo *TV gido* ir *Parado* numeriuose sugebės rasti auksinę dėžutę, jie ten galės įrašyti bet kokio *Columbia* įrašo pavadinimą ir tą įrašą gauti veltui. Pagal Vuldermano teoriją, „auksinė dėžutė“ buvo tam tikra kibirkštis. Ji suteikė žiūrovams priežastį ieškoti reklamų *TV gide* ir *Parade*. Ji sukūrė ryšį tarp *Columbia* pranešimų, kuriuos žiūrovai matė per televiziją, ir tų, kuriuos jie skaitė žurnale. Vuldermanas rašo, kad auksinė dėžutė „skaitytoją ar žiūrovą padarė interaktyvios reklaminės sistemos dalimi. Žiūrovai buvo ne tik publika, bet ir dalyviai. Tai buvo tarsi dalyvavimas žaidime... Kampanijos efektyvumas buvo stulbinantis. 1977 metais jokios daugelyje žurnalų spausdinamos *Columbia* reklamos nebuvo pelningos. 1978-aisiais „auksinę dėžutę“ papildžius televizijos reklama, visų žurnalų reklamos davė pelną ir negirdėtą apyvartą“.

Šioje istorijoje įdomu tai, kad pagal visus lūkesčius testą turėjo laimėti *McCann* kompanija. „Auksinės dėžutės“ idėja atrodo visai triviali. *Columbia* į ją žiūrėjo taip skeptiškai, kad Vundermanas turėjo sugaišti kelerius metus, kol įkalbėjo išbandyti šią idėją. Tuo tarpu *McCann* buvo viena Medisono aveniu numylėtinių – firma, pagarsėjusi savo kūrybiškumu ir reikalo išmanymu. Dar daugiau – *McCann* naudojo ke-

turis kartus daugiau eterio laiko nei Vundermanas. Savo reklamoms jie buvo nusipirkę geriausią laiką, tuo tarpu Vundermano reklamos ėjo pirmomis valandomis po vidurnakčio. Ankstesniame skyriuje rašiau, kad epidemijos iš dalies priklauso nuo to, kiek žmonių pasiekia informacija, ir tuo požiūriu *McCann* gerokai pirmavo. *McCann* visus svarbiausius dalykus atliko gerai. Bet jie neturėjo to mažo galutinio akcento, tos „auksinės dėžutės", kuri priverstų užkibti už jų reklamos.

Atidžiai patyrinėjus idėjas ar pranešimus, kurie sukelia epidemijas, gana dažnai, nors ir ne visada, paaiškėja, kad įsimintinus juos padaro tokie maži ir paprasti dalykai, kaip Vundermano „auksinė dėžutė". Panagrinėkime, pavyzdžiui, vadinamuosius baimės eksperimentus. Juos septintajame dešimtmetyje atliko Hovardas Levantalis, norėjęs sužinoti, ar jis gali įtikinti grupę paskutinio kurso studentų iš koledžo prie Jeilo universiteto pasiskiepyti nuo stabligės. Jis suskirstė juos į kelis pogrupius ir kiekvienam jų įteikė septynių puslapių bukletą, kuriame buvo aiškinamas stabligės pavojus, skiepijimosi svarba ir tai, kad universitetas visiems studentams, kuriems tai rūpi, siūlo nemokamai pasiskiepyti nuo stabligės studentų miestelio sveikatos centre. Buvo keli bukletų variantai. Kai kuriems studentams buvo įteikta „didelės baimės" versija, kur stabligė buvo aprašyta dramatiškai, ir buvo išspausdinta spalvotų nuotraukų vaiko, kenčiančio nuo stabligės priepuolio, bei kitų stabligės au-

kų su šlapimo kateteriais, tracheotomijos žaizdomis ir į nosį įstatytais vamzdeliais. „Mažos baimės“ versijoje stabligės riziką aprašančio teksto kalba buvo švelnesnė, nebuvo ir nuotraukų. Levantalis norėjo ištirti, kaip skirtingi bukletai paveiks studentų požiūrį į stabligę ir jų nusiteikimą pasiskiepyti.

Rezultatus iš dalies buvo galima nuspėti. Vėliau studentams užpildžius anketas, paaiškėjo, kad jie visi buvo gerai įsisąmoninę stabligės pavojingumą. Tačiau tie, kuriems buvo įteikti „didelės baimės“ versijos bukletai, labiau patikėjo stabligės pavojingumu bei skiepijimosi svarba ir rodė didesnį norą pasiskiepyti. Tačiau visi šie skirtumai išgaravo, kai Levantalis patikrino, kiek studentų iš tiesų nuėjo ir pasiskiepijo. Praėjus vienam mėnesiui po eksperimento vos 3 procentai studentų iš tiesų buvo nuėję į sveikatos centrą pasiskiepyti. Dėl kažkokios priežasties studentai užmiršo viską, ką buvo sužinoję apie stabligę, ir jų žinojimas nevirto veiksmais. Eksperimentas nepavyko. Kodėl?

Jei nieko nežinotume apie *Užkibimo faktorių*, galėtume padaryti išvadą, kad studentams įteiktuose bukletuose stabligė buvo nepakankamai motyvuotai išaiškinta. Galėtume suabejoti, ar bandant juos pagąsdinti buvo pasirinktas teisingas būdas, o gal stabligę visuomenėje gaubė gėdingumo šydas, neleidęs studentams pripažinti, kad jie rizikuoja, o gal jiems kėlė nepasitikėjimą pats medicininis aptarnavimas. Bet

kuriuo atveju, tas faktas, kad tik 3 procentai studentų atsiliepė į raginimą, rodė, kad kelias iki tikslo dar yra tolimas. Tačiau *Užkibimo faktorius* rodo ką kita. Problema gludėjo visai ne bendroje informacijos koncepcijoje. Ko gero, šiai kampanijai trūko tik nedidelės auksinės dėžutės. Iš tiesų, kai Levantalis padarė eksperimentą iš naujo, pakako vieno mažo pakeitimo, kad skiepijimosi procentas padidėtų iki 28. Perversmą padarė pridėtas studentų miestelio žemėlapis, kuriame buvo apibrauktas universiteto sveikatos centro pastatas ir aiškiai nurodytos skiepijimosi valandos.

Šio tyrimo rezultatai įdomūs dviem aspektais. Pirma, iš tų 28 procentų pasiskiepijusių studentų skaičius iš „didelės baimės" ir „mažos baimės" grupių buvo vienodas. Visa papildoma informacija, pateikta „didelės baimės" buklete, pasirodė nereikšminga. Nė nežiūrėję į kraują stingdančius paveikslėlius, studentai žinojo, kokia pavojinga yra stabligė ir ką jie turėtų daryti. Antra, paskutinio kurso studentai, be abejo, žinojo, kur yra sveikatos centras ir neabejotinai ne sykį ten buvo lankęsi. Vargu ar kas nors iš jų pasinaudojo žemėlapiu. Trumpai tariant, kad žinia apie stabligės pavojų išplistų, nereikėjo naujos ar papildomos informacijos lavinos, o tik subtilaus, bet ryškaus pokyčio ją pristatant. Studentams reikėjo sugalvoti, kaip savo gyvenime rasti laiko su stablige susijusiems reikalams. Žemėlapis ir nurodytas skiepijimosi laikas pakeitė bukletą: iš abstrakčios paskaitos apie riziką – paskaitos,

nesiskiriančios nuo begalės kitų paskaitų, kurias jie išklausė savo studijų metais, jis virto praktišku ir asmenišku patarimu. O kai tik patarimas tapo praktiškas ir asmeniškas, jis tapo įsimintinas.

Iš Levantalio baimės eksperimentų ir Vundermano darbo su *Columbia Records* galima daryti rimtas išvadas apie tai, kaip pradėti ir paskleisti socialines epidemijas. Visuomenėje esti daugybė žmonių, agresyviai siekiančių dėmesio. Tik per praeitą dešimtmetį reklamoms skirtas laikas valandos trukmės vienoje tipiškoje televizijos laidoje pailgėjo nuo šešių iki devynių minučių ir toliau kasmet ilgėja. Niujorko firma *Media Dynamics* skaičiavo, kad vidutinis amerikietis dabar per dieną išgirsta 254 įvairias komercines reklamas, t. y. beveik 25 procentais daugiau nei aštuntojo dešimtmečio viduryje. Dabar veikia milijonai interneto tinklalapių, kabelinės televizijos reguliariai transliuoja per 50 kanalų, o žvilgtelėję į žurnalų skyrių bet kuriame knygyne, suprasite, kad kiekvieną savaitę ir mėnesį išeina tūkstančiai žurnalų, kimšte prikimštų reklamų ir visokios informacijos. Reklamos versle šis informacijos perteklius sukelia vadinamąją chaoso problemą, o dėl šio chaoso vis sunkiau ir sunkiau „užkibti“ už bet kokio pranešimo. *Coca-Cola* sumokėjo 33 milijonus dolerių už teisę būti 1992-ųjų Olimpiados rėmėja, tačiau nepaisant milžiniško reklamos bumo, tik apie 12 procentų televizijos žiūrovų suprato, kad *Coca-Cola* buvo oficialusis Olimpiados ne-

alkoholinis gėrimas, o dar 5 procentai manė, kad tikrasis rėmėjas buvo *Pepsi-Cola*. Remiantis studija, kurią atliko viena reklamos tyrimų firmų, tais atvejais, kai dviejų su puse minutės trukmės reklaminės pertraukos metu rodomos bent keturios skirtingos 15 sekundžių trukmės komercinės reklamos, bet kurios šios trukmės reklamų efektyvumas sumažėja beveik iki nulio. Mes paprasčiausiai neatsimename daug ko, kas sakoma, ką perskaitome ar pamatome. Informacijos amžiuje iškilo dėmesio pritraukimo problema. Tačiau Levantalio ir Vundermano pavyzdžiai rodo, kad turi būti paprasti būdai, padidinantys „užkibimą“ ir leidžiantys sąmoningai naudoti jį reklaminiame pranešime. Šis faktas neabejotinai svarbus prekiautojams, mokytojams ir vadovams. Ko gero, niekas nenuveikė daugiau norėdamas pailiustruoti galimybę panaudoti „užkibimo“ faktorių – nei vaikų mokomoji televizija, ypač *Sezamo gatvės* kūrėjai, vėliau ir šios programos inspiruota laida „*Mėlyniuko užuominos*“.

2.

Sezamo gatvė labiausiai išpopuliarėjo dėl tokių kūrybos genijų kaip Džimas Hensonas ir Džo Raposo bei Frankas Ozas, sugebėjusių intuityviai pajusti, kaip pasiekti vaikų širdis. Tai buvo televizijos atsakymas Beatričei Potter, L. Frankui Baumui ir dr. Seuss. Ta-

čiau būtų klaida manyti, kad *Sezamo gatvės* projektas buvo paremtas tik intuicija. Faktiškai šią laidą išskirtinę padarė visai kiti dalykai – o būtent tai, kiek sąmoningai ir kruopščiai buvo sumanytas galutinis produktas. *Sezamo gatvė* buvo kuriama remiantis viena labai svarbia idėja: vaikus galima išmokyti, jeigu sugebama išlaikyti jų dėmesį.

Gali pasirodyti, jog tai akivaizdu, bet taip nėra. Daugelis televizijos kritikų iki šiol teigia, kad televizija pavojinga tuo, jog ji gali tapti nenugalimu įpročiu – vaikai ir netgi suaugusieji žiūri ją tarsi zombiai. Šiuo požiūriu įprastinė televizija – tai smurtas, ryškios šviesos, didelis triukšmas ir juokai, dinamiškumas, kintantys vaizdai, perdėtos emocijos ir visi kiti dalykai, būdingi komercinei televizijai, ir visa tai padeda išlaikyti žiūrovo dėmesį. Kitaip tariant, tam, kad žiūrėtume televiziją, nebūtina suprasti arba įsiminti, ką žiūrime. Štai ką turi omenyje daugelis žmonių, sakydami, kad televizija yra pasyvi. Mes žiūrime, nes visi šios terpės triukai bei garsai mus stimuliuoja. O kai pasidaro nuobodu, mes nustojame žiūrėję arba perjungiame kanalą.

Tačiau pirmieji septintojo ir aštuntojo dešimtmečio televizijos tyrinėtojai, o ypač Danielis Andersonas iš Masačiusetso universiteto, ėmė suvokti, kad ikimokyklinukai žiūri televizorių visai ne taip. „Manyta, kad vaikai sėdi, įdėmiai žiūri į ekraną ir puikiai jaučiasi tokioje aplinkoje, – pasakojo Elizabeta Lorč, Amhersto koledžo

psichologė. – Tačiau kai pradėjome atidžiai stebėti, ką vaikai veikia, supratome, kad jie dažniausiai tik žvilgteli į ekraną. Buvo ir kitų variantų – vaikai ne tik sėdėjo ir įdėmiai žiūrėjo, bet ir žaidė, paskirstydami savo dėmesį skirtingiems užsiėmimams. Ir tai nėra atsitiktinumas. Buvo galima numanyti, kas skatina juos vėl pažvelgti į ekraną, žinoma, ne trivialūs kadrai, ne kokie nors blyksniai ar staigūs judesiai. Pavyzdžiui, kartą Lorč perredagavo *Sezamo gatvės* epizodą, sumaišydama tam tikrų pagrindinių scenų tvarką. Jei vaikai būtų domėjęsi vien tik blyksniais ir staigiais judesiais, jie nebūtų pastebėję skirtumo. Galų gale laidoje buvo dainų ir lėlių marionečių, ryškių spalvų, veiksmo ir kitokių dalykų, kurie *Sezamo gatvę* paversdavo nuostabiu reginiu. Tačiau pakeitimas padarė poveikį. Vaikai nustojo žiūrėti. Jie visai nenorėjo žiūrėti to, ko negalėjo suprasti.

Kitame eksperimente Lorč ir Danas Andersonas parodė *Sezamo gatvės* epizodą dviem penkiamečių grupėms. Tačiau antros grupės vaikai buvo sukviesti į kambarį, kuriame ant grindų buvo daugybė įdomių žaislų. Kaip ir reikėjo tikėtis, kambaryje be žaislų vaikai žiūrėjo laidą apie 87 procentus laiko, tuo tarpu vaikai, turėję žaislų, žiūrėjo tik apie 47 procentus laidos laiko. Žaislai vaikus blaško. Tačiau kai abi grupės buvo įvertintos pagal tai, kokią laidos dalį vaikai prisiminė ir suprato, įvertinimai buvo vienodi. Šis rezultatas apstulbino abu tyrinėtojus. Jie suprato, kad vaikai žiūrėjo televizorių kur kas išmintingiau nei bu-

vo galima įsivaizduoti. „Mes padarėme išvadą, kad penkiamečiai vaikai grupėje, kurioje buvo žaislų, žiūrėjo laidą su tam tikra strategija, paskirstydami savo dėmesį tarp žaidimo su žaislais ir žiūrėjimo, taigi jie matė tas programos dalis, kurios jiems suteikė daugiausia informacijos. Ši strategija buvo tokia efektyvi, kad ir žiūrėdami dėmesingiau vaikai nebūtų galėję gauti daugiau informacijos“.

Jei sulygintume šiuos eksperimentus – tyrimą su žaislais ir tyrimą su perredaguota laida – galėtume padaryti gana radikalią išvadą apie vaikus ir televiziją. Vaikai nežiūri, kai yra raginami, ir nusisuka, kai jiems nuobodu. Jie žiūri, kai supranta, ir nusisuka, kai nesusigaudo. Šiuos dalykus labai svarbu suvokti, norint verstis mokomąja televizija. Taigi norėdami sužinoti, ar vaikai ko nors išmoksta iš televizijos laidų, ir ko jie išmoksta, turite įsidėmėti, ką jie žiūri. O norėdami sužinoti, ko vaikai neišmoksta, taip pat turite įsidėmėti, ką jie žiūri. Ikimokyklinukai yra tokie išmintingi televizijos žiūrovai, kad juos stebint galima nustatyti, ar programos vaikams yra patrauklios.

Pirmaisiais laidos *Sezamo gatvė* gyvavimo metais tyrimams vadovavo psichologas Edas Palmeris iš Oregono, kurio specializacija buvo televizijos panaudojimas mokymui. Kai septintojo dešimtmečio pabaigoje buvo įkurta Vaikų televizijos studija, Palmeris labai tiko šiam darbui. „Aš buvau vienintelis akademikas, atliekantis vaikų televizijos tyrimus“, – pasakoja

jis juokdamasis. Palmeriui buvo duota užduotis akademiniu požiūriu įvertinti, ar parengta mokymo programa, sukurta *Sezamo gatvei*, iš tiesų pasiekia jaunųjų žiūrovų protus. Tai buvo svarbi užduotis. Tarp *Sezamo gatvės* projekto dalyvių buvo tokių, kurie sakė, kad be Edo Palmerio laida nebūtų gyvavusi nė vieno sezono.

Palmerio išradimas buvo vadinamasis „dėmesio blaškytojas". Televizoriaus ekrane jis rodydavo *Sezamo gatvės* epizodą, o jo apačioje leisdavo skaidres, keisdamas jas kas septynios su puse sekundės. „Mes turėjome tokią galybę skaidrių, kokią tik galima įsivaizduoti, – pasakojo Palmeris. – Ir žmogų, skriejantį gatve su ištiestomis rankomis, aukštą pastatą, ant raibuliuojančio vandens plūduriuojančių lapų, vaivorykštę, per mikroskopą darytą nuotrauką, Esčerio kompiuteriu nupieštą piešinį. Planavome panaudoti įvairių originalių dalykų". Tada ikimokyklinukai būdavo kviečiami į kambarį po du ir liepiama jiems žiūrėti televizijos laidą. Palmeris ir jo asistentai sėdėdavo nuošalėje su pieštukais ir popieriumi, tyliai stebėdami, kada vaikai žiūri *Sezamo gatvę*, o kada jie praranda susidomėjimą ir ima žiūrėti vaizdus skaidrėse. Kas kartą keičiantis skaidrei, Palmeris ir jo asistentai pasižymėdavo pastabą, taigi baigiantis laidai, jie turėdavo vos ne kas sekundę pasižymėti, kokios bandomojo epizodo dalys išlaikė žiūrovų dėmesį, o kokios – ne. „Dėmesio blaškytojas" matavo „užkibimą".

„Mes paimdavome didelio formato (2×3 pėdų) popierių diagramoms braižyti ir suklijuodavome kelis tokius lakštus, – pasakoja Palmeris. – Prisimenate, mes turėjome duomenų taškus, užrašytus kas septynias su puse sekundės, – maždaug keturi šimtai duomenų taškų vienai programai. Visus tuos taškus sujungdavome raudona linija ir ta diagrama primindavo Volstryto akcijų biržos ataskaitos kreivę. Jei ji staiga ar palaipsniui krisdavo, mes sušukdavome, oi, kas ten atsitiko. Kitais kartais kreivė išsilaikydavo pačiame viršuje ir mes sakydavome: žiūrėkite, šis fragmentas tikrai patraukia vaikų dėmesį. Šių „dėmesio blaškytojo“ įvertinimų procentus įrašėme į lentelę. Kai kuriais atvejais rezultatai siekdavo 100 procentų. Vidutinis dėmesys daugumai laidų buvo maždaug 85–90 procentų. Prodiuseriai būdavo laimingi, gavę tokį rezultatą. Jei įvertinimas – vos 50 procentų, jie turėdavo viską daryti iš pradžių“.

Palmeris ištyrinėjo kitas laidas vaikams, kaip antai: animaciniai filmukai *Tomas ir Džeris* arba *Kapitonas Kengūra,* ir palygino vaikams įdomias jų dalis su jiems įdomiomis *Sezamo gatvės* dalimis. Tai, ką sužinojo Palmeris, perdavė laidos prodiuseriams ir kūrėjams, kad jie patobulintų laidą. Pavyzdžiui, standartinis mitas apie televizijos laidas vaikams visada buvo toks: vaikai mėgsta stebėti žvėrelius. „Prodiuseriai atsinešdavo katę, skruzdėdą ar ūdrą, rodydavo juos ir leisdavo

jiems bėgioti aplink, – pasakoja Palmeris. – Kūrėjams atrodė, kad vaikams tai turėtų būti įdomu. Tačiau „dėmesio blaškytojas“ rodė, kad kas kartą vaikai reaguodavo į tai kaip į bombą“. Daug pastangų buvo įdėta į *Sezamo gatvės* personažą, vardu Žmogus iš alfabeto, kuris mėgo vartoti kalambūrus. Palmeris įrodė, kad vaikai jo nekenčia. Jis buvo nenatūralus. Pagal „dėmesio blaškytoją“, joks *Sezamo gatvės* segmentas neturėjo būti ilgesnis kaip keturios minutės, o galbūt optimali trukmė – trys minutės. Jis versdavo prodiuserius supaprastinti dialogus ir atsisakyti kai kurių metodų, būdingų suaugusiųjų televizijai. „Savo nuostabai sužinojome, kad mūsų žiūrovams ikimokyklinukams nepatinka, kai suaugusiųjų personažai pradeda vaidingus ginčus, – prisimena jis. – Jiems nepatikdavo, kai vienu metu kalbėdavo du ar trys žmonės. Tai būdinga prodiuseriams – jie mėgsta išryškinti triukšmingo sąmyšio scenas, tikėdamiesi sukelti žiūrovų susidomėjimą. Vaikai paprastai tokių vaizdų nežiūri. Vaikai, užuot atkreipę dėmesį į signalą, kad vyksta kažkas įdomaus, suprasdavo, kad vyksta kažkas nemalonaus ir nustodavo domėtis.

„Įdomu tai, kad po trijų ar keturių bandymų mūsų segmentai retai kada būdavo žiūrimi mažiau nei aštuoniasdešimt penkis procentus. Beveik niekada nebūdavo taip, kad koks nors segmentas būtų žiūrimas tik 50–60 procentų. O jei taip ir atsitikdavo, jį įsidė-

mėdavome. Ar žinote Darvino teoriją apie tai, kad išgyvena tik stipriausieji? Mes turėjome mechanizmą geriausiems epizodams nustatyti ir galėjome nuspręsti, kas turėtų likti".

Tačiau pats svarbiausias iš visų dalykų, kuriuos Palmeris kada nors nustatė padedamas „dėmesio blaškytojo", buvo suprastas pačioje pradžioje, dar prieš *Sezamo gatvei* pasirodant per televiziją. „Tai buvo 1969 metų vasarą ir iki išleidimo į eterį datos dar buvo likę pusantro mėnesio, – prisimena Leseris. – Buvome parengę penkias vienos valandos trukmės laidas ir sumanėme patikrinti jas dar prieš transliuojant per televiziją". Palmeris jas nuvežė į Filadelfiją ir per trečią liepos mėnesio savaitę parodė jas ikimokyklinukų grupėms šešiasdešimtyje įvairių miesto šeimų. Tai buvo sunkus laikotarpis. Filadelfiją buvo apėmusi karščio banga ir dėl to laidos peržiūrai atrinkti vaikai buvo neramūs ir nedėmesingi. Taip pat tą savaitę Mėnulyje nusileido *Apolonas II*, taigi suprantama, kad kai kuriems vaikams buvo įdomiau stebėti šį istorinį momentą, nei žiūrėti *Sezamo gatvę.* Palmerio „dėmesio blaškytojo" išvados buvo pačios prasčiausios. „Tai, ką sužinojome, vos nesugriovė mūsų planų", – pasakojo Leseris.

Problema buvo ta, kad pačioje laidos sumanymo pradžioje buvo nutarta, jog visi fantastiški laidos elementai turi būti atskirti nuo realių scenų. Taip buvo nuspręsta, primygtinai reikalaujant daugeliui vaikų psi-

chologų, kurie manė, kad fantazijų ir realybės jungimas vaikus klaidintų. Taigi lėlės marionetės buvo rodomos tik kartu su kitomis marionetėmis, o scenose, nufilmuotose pačioje Sezamo gatvėje, vaidino tik realūs suaugusieji ir vaikai. Tačiau Filadelfijoje Palmeris nustatė, kad vaikai visai prarasdavo susidomėjimą, vos tik būdavo pereinama prie gatvėje vykstančių scenų. „Įsivaizdavome, kad gatvėje nufilmuota medžiaga taps jungiamąja grandimi, – pasakojo Leseris. – Planavome kartas nuo karto grįžti į gatvę. Ji turėjo sujungti visą laidą. Tačiau ten veikė ir kalbėjo tik suaugusieji, o vaikams tai nebuvo įdomu ir jie atsipalaidavo. Vaikų dėmesys padidėdavo, kai ekrane vėl pasirodydavo lėlės marionetės. Be abejo, mes negalėjome šitaip prarasti savo auditorijos". Palmerio rezultatus Leseris vadina posūkio tašku *Sezamo gatvės* istorijoje. Žinojome, kad jei epizodus gatvėje paliksime tokius, kokie jie yra, laida gali žlugti. Laiko buvo visai nedaug. Laidos testavimą atlikome vasarą, o į eterį turėjome išeiti rudenį. Reikėjo sugalvoti, ką daryti".

Leseris nusprendė nepaisyti mokslininkų patarimų. „Sumanėme parašyti laiškus visiems vaikų psichologams ir pranešti, jog sutinkame su jų nuomone dėl fantazijos ir realybės sujungimo. Tačiau mes vis tiek ketiname daryti laidą. Jei to nedarysime, mes pražuvę". Taigi prodiuseriai iš naujo nufilmavo visas gatvės scenas. Hensonas su savo bendradarbiais sukūrė lėles, kurios galėjo vaikščioti ir kalbėti su suau-

gusiaisiais ir kartu su jais dalyvauti gatvės gyvenime. „Tada ir atsirado Didelis paukštis, Niurgzlys Oskaras bei Šnarpšlys“, – pasakoja Palmeris. Tai, ką dabar laikome *Sezamo gatvės* esme: pūkuotų monstrų ir rimtų suaugusiųjų meniškas derinys – atsirado iš desperatiško troškimo atkreipti į save dėmesį.

Tačiau „dėmesio blaškytojas“, nepaisydamas visų savo privalumų, nėra labai tikslus instrumentas. Jis tik parodo, kad vaikas supranta, kas vyksta ekrane, ir todėl kreipia į tai dėmesį. Tačiau jis neatskleidžia, ką vaikas supranta, tiksliau, – neparodo, ar vaikas atkreipia dėmesį į tai, į ką turėtų atkreipti.

Pakalbėkime apie du *Sezamo gatvės* segmentus, vadinamuosius vizualinio sujungimo pratimus: segmentus, kuriuose vaikams aiškinama, kad skaitymas yra atskirų garsų jungimas. Viename epizode, pavadintame „Apkabinimu“, moteriškos giminės lėlė marionetė prieina prie ekrano centre matomo žodžio *HUG (APKABINIMAS)*. Ji atsistoja už raidės „*H*“, tiksliai ją ištaria, paskui prieina prie „*U*“, o vėliau ir prie „*G*“. Tą patį ji daro dar kartą, judėdama iš kairės į dešinę ir tardama kiekvieną raidę atskirai, o paskui – visas kartu, kad pasakytų žodį „hug“. Taip jai darant, pasirodo lėlė Monstras Heris ir taip pat pakartoja šį žodį. Segmentas baigiasi tokiu epizodu: Monstras Heris apkabina mielą mažą mergaitę lėlytę.

Kitame segmente, pavadintame „Oskaro susiliejantys žodžiai“, Niurgzlys Oskaras ir Pigioji lėlė žaidžia žaidimą „Išardomi žodžiai“ – renka ir ardo žodžius. Oskaras pradeda, kviesdamas raidę „C“, kuri iššoka iš apatinio kairiojo ekrano kampo. Oskaras sako lėlei, kad raidė „C“ tariama „ke“. Tada iš apatinio dešiniojo kampo iššoka raidės „at“ ir Pigioji lėlė garsiai taria raides „at“ (tariama kaip „eat“). Oskaras ir Pigioji lėlė vienas per kitą taria „ke“ ir „eat“, kas kartą greitindami tempą, kol garsai susilieja ir pasigirsta žodis „cat“ – „katė“ (tariama kaip „keat“). Tuo pat metu raidės ekrano apačioje taip pat susijungia į žodį „cat“. Dvi lėlės kelis kartus pakartoja žodį „cat“, o tada žodžio vaizdas su trenksmu pranyksta. Toliau viskas vyksta iš naujo, tik šį sykį su žodžiu „*bat*“.

Abu šie segmentai yra linksmi ir įdomūs, patraukiantys vaikų dėmesį. „Dėmesio blaškytojas“ juos įvertina puikiai. Bet ar iš tiesų jie moko skaitymo pagrindų? Šis klausimas kur kas sunkesnis. Norėdami į jį atsakyti, *Sezamo gatvės* prodiuseriai aštuntojo dešimtmečio viduryje pasikvietė grupę Harvardo universiteto mokslininkų, vadinamųjų akių judesių fotografavimo ekspertų, vadovaujamų psichologės Barbaros Flag. Akių judesių tyrimai remiasi idėja, kad žmogaus akis sugeba vienu metu sutelkti dėmesį tik į labai mažą sritį. Tai vadinama matymo lauku. Skaitydami kiekvienu atskiru momentu galime aprėpti maždaug vieną pagrin-

dinį žodį ir keturias raides į kairę bei penkiolika raidžių į dešinę. Peršokame nuo vieno tokio teksto gabalėlio prie kito, stabtelėdami ties juo tiek, kiek reikia, kad suprastume kiekvieną žodį. Priežastis, kodėl galime tiksliai sufokusuoti tiek nedaug teksto, yra ta, kad dauguma mūsų akių sensorių – receptorių, apdorojančių mūsų matomą vaizdą, yra susitelkę mažame plotelyje pačiame tinklainės viduryje, vadinamojoje tinklainės duobutėje. Štai kodėl skaitydami vedžiojame akimis – negalime suvokti daug informacijos apie žodžių formą, spalvą ar struktūrą, kol į juos nesukoncentruojame tinklainės duobutės. Pavyzdžiui, pamėginkite dar sykį perskaityti šį skyrelį, įdėmiai žiūrėdami tiesiai prieš save į puslapio vidurį. Tai neįmanoma.

Jei galite atsekti, kur link juda kieno nors tinklainės duobutė ir ką ji fiksuoja, vadinasi, galite ypač tiksliai pasakyti, į ką būtent tas asmuo žiūri ir kokią informaciją jis iš tiesų gauna. Netenka stebėtis, kad žmonėms, kuriantiems komercines reklamas, labai svarbu atsekti, į ką žmonės kreipia dėmesį. Alaus reklamai panaudojus gražios merginos modelį, labai svarbu žinoti, ar vidutinis dvidešimt dvejų metų vyras iš tikslinės žiūrovų auditorijos įsidėmi tik modelį, ar jo akys krypsta į alaus skardinę. *Sezamo gatvė* 1975 metais kreipėsi į Harvardo universitetą dėl tos pačios priežasties. Jie norėjo sužinoti, ar žiūrėdami „Oskaro susiliejančius žodžius“ arba „Apkabinimą“, vaikai žvelgė į žodžius ir juos išmoko, ar tik stebėjo lėles?

Eksperimentas buvo atliekamas su dvidešimt vienu ketverių ir penkerių metų amžiaus vaiku, kuriuos savaitei į Harvardo Švietimo mokyklą atvežė tėvai. Vienas po kito jie buvo sodinami į senovinę kirpėjo kėdę su minkšta atrama galvai maždaug trijų pėdų atstumu nuo 17 colių spalvoto televizoriaus ekrano. *A Gulf & Western* infraraudonųjų spindulių ekranas buvo pastatytas šiek tiek kairiau ir tiksliai nustatytas kiekvieno vaiko tinklainės judesiams stebėti. Paaiškėjo, epizodas „Hug“ (Apkabinimas) turėjo didžiulį pasisekimą. 75 procentai viso dėmesio buvo skiriama raidėms. Dar svarbiau, kad 83 procentai ikimokyklinukų dėmesį į raides perkeldavo iš kairės į dešinę, taip mėgdžiodami tikrąjį skaitymo procesą. Tuo tarpu „Oskaro susiliejantys žodžiai“ patyrė visišką nesėkmę. Tik 35 procentai viso dėmesio buvo skirta raidėms ir nė vienas ikimokyklinukas neskaitė raidžių iš kairės į dešinę. Kodėl? Mat raidės buvo ekrano apačioje. Kaip tvirtina beveik visi akių judesių tyrinėtojai, žmonės žiūrėdami televizorių sutelkia dėmesį į ekrano centrą. Tačiau šis dalykas iš tiesų yra antraeilis, palyginti su faktu, kad vaikai žiūrėjo ne į raides, o į Oskarą, panašiai kaip jauni vyrai žiūrėjo į modelį, o ne į alaus skardinę. „Oskaras buvo labai aktyvus – jis kėlė daug triukšmo antrajame plane, o žodžiai nuo jo buvo labai toli. Jis daro daug judesių burna ir rankomis. Rankose jis laiko įvairius daiktus. Visa tai linksmina. Vaikai visai nekreipia dėmesio į raides, nes

pats Oskaras yra įdomus“ – pasakoja Flag, prisimindama „Oskaro susiliejančius žodžius“. Užtat Oskaras įsirėžia į atmintį, o pamoka – ne.

3.

Tokia buvo *Sezamo gatvės* istorija. Atkreipus rimtą dėmesį į medžiagos struktūrą ir formatą, buvo galima gerokai padidinti susidomėjimą laida. Tačiau ar įmanoma sukurti dar labiau įsimintiną laidą nei *Sezamo gatvė*? Tokį klausimą paskutinio dešimtmečio viduryje uždavė trys jauni televizijos prodiuseriai iš *Nickelodeon* transliacijos tinklo Manhetene. Išties įdomus klausimas. Šiaip ar taip, *Sezamo gatvė* buvo septintojo dešimtmečio kūdikis, o per tris dešimtmečius gerokai pasikeitė supratimas apie tai, kaip veikia vaikų protas. Vienas *Nickelodeon* prodiuserių – Todas Kesleris buvo prisidėjęs prie *Sezamo gatvės* kūrimo ir paliko laidą ne itin patenkintas. Jam nepatiko skubota žurnalinė laidos forma. „Man patinka *Sezamo gatvė* – sako jis. – Bet aš visada tikėjau, kad vaikai sugeba ilgiau nei trumpam sukaupti dėmesį ir jie galėtų išsėdėti ramūs pusę valandos“. Tradicinės laidos vaikams jam atrodė per daug statiškos. „Kadangi ne visa auditorija labai gerai suvokia žodinę informaciją ar netgi yra vaikų, dar nemokančių kalbėti, labai svarbu istoriją perteikti vaizdais, – tęsė jis. – Privalome

pasinaudoti vizualinės informacijos priemonės privalumais tam, kad istorija patrauktų ir būtų įsimintina. Dabar daugelyje vaikams skirtų laidų vien tik kalbama ir jauniesiems žiūrovams sunku išlaikyti dėmesį ir nepradėti nuobodžiauti". Keslerio kolegė Andžela Santomero užaugo kartu su *Sezamo gatve* ir ją kamavo panašūs būgštavimai. „Mes norėjome pasimokyti iš *Sezamo gatvės* ir žengti pirmyn, – pasakojo Santomero. – Televizija yra puiki priemonė mokyti. Tačiau žmonės iki šiol dar netyrinėjo visų jos galimybių – naudojosi jomis mechaniškai. Aš tikėjau, jog galime šią situaciją pakeisti".

Taigi pasirodė laida *Mėlyniuko užuominos.* Ji trunka ne visą valandą, o tik pusę, neturi kelių veikėjų – vaidina tik vienas tikras aktorius Stivas, per dvidešimt metų skaisčiaveidis vyrukas chaki spalvos kelnėmis ir regbio marškinėliais, atliekantis laidos vedėjo vaidmenį. Čia išsiverčiama be žurnalinio formato. Kiekvieną epizodą sudaro vienas pasakojimas apie animacinio šuns, vardu Mėlyniukas, žygius. Rodomi plokštuminiai dvimačiai vaizdai, labiau panašūs į vaizdo kadrus nei į televizijos laidą. Veiksmas vyksta lėtai. Tekstas pertraukiamas gana ilgomis pauzėmis. Šioje laidoje visai nėra nei humoro ir žodžių žaismo, nei to išmintingumo, būdingo *Sezamo gatvei.* Vienas laidos animacinių veikėjų – pašto dėžutė – taip ir vadinasi – Pašto dėžutė. Kiti du nuolatiniai veikėjai – kastuvas ir kibiras – vadinami Kastuvu ir Kibiru. O Mėlyniukas, neabejo-

tina filmo žvaigždė, taip vadinamas dėl to, kad yra mėlynos spalvos. Suaugusiesiems, žiūrintiems šią laidą, sunku nesistebėti, kaip galima pristatyti ją kaip tobulesnę už *Sezamo gatvę.* Tačiau taip yra. Per kelis mėnesius po savo debiuto 1996 metais *Mėlyniuko užuominos* pagal reitingus sutriuškino *Sezamo gatvę*. Atlikus testą su „dėmesio blaškytoju", laida gavo aukštesnius vaikų dėmesio pritraukimo įvertinimus nei jos konkurentė. Alabamos universiteto mokslininkė Dženings Bryant atliko tyrimus su 120 vaikų, daugeliu pažintinių testų palygindama nuolatinius *Mėlyniuko užuominų* žiūrovus su kitų mokomųjų laidų žiūrovais. „Po šešių mėnesių pradėjome pastebėti visai kitokius rezultatus, – pasakoja Bryant. – Beveik visi mąstymo lankstumo ir gebėjimo spręsti problemas vertinimai statistiškai smarkiai skyrėsi. Jei teste būdavo šešiasdešimt klausimų, *Mėlyniuko užuominų* žiūrovai tiksliai atsakydavo į penkiasdešimt iš jų, o kontrolinė grupė – į trisdešimt penkis". *Mėlyniuko užuominos* yra galbūt viena labiausiai įsimintinų kada nors sukurtų televizijos laidų.

Kaip atsitiko, kad laida, kuri neatrodė labai patraukli, traukė dėmesį netgi labiau nei *Sezamo gatvė?* Atsakymas paprastas – *Sezamo gatvė*, kokia gera ji bebūtų, turi daug subtilių, bet ne tokių jau nereikšmingų trūkumų. Pagalvokite, pavyzdžiui, jau vien apie tai, kokią problemą sukėlė troškimas sukurti išmintingą laidą. Nuo pat pradžių buvo siekiama, kad *Sezamo gat-*

vė patiktų tiek vaikams, tiek ir suaugusiesiems. Ši idėja buvo paremta mintimi, jog viena iš rimtų kliūčių, su kuria susiduria vaikai – ypač vaikai iš mažesnes pajamas turinčių šeimų – yra ta, jog tėvai neskatina jų mokytis ir patys nedalyvauja jų lavinimo procese. *Sezamo gatvės* kūrėjai norėjo sukurti tokią laidą, kurią motinos žiūrėtų kartu su savo vaikais. Štai kodėl laidoje yra tiek daug elementų suaugusiesiems, nuolat vartojami kalambūrai ir tokie popstiliaus elementai kaip Baisenybių teatras arba Samuelio Beketo parodija „Elmo belaukiant". (Pagrindinis laidos kūrėjas Lou Bergeris sako, kad priežastis, dėl kurios jis sutiko dirbti *Sezamo gatvėje,* buvo epizodas apie varlę Kermitą, kurį jis pamatė 1979 metais žiūrėdamas laidą kartu su savo sūnumi. „Tai buvo viena tų kvailų pasakų, kurioje buvo ieškoma sielvartaujančios princesės. Kermitas bėga pas princesę (marionetę) ir sako (čia Bergeris kalba, puikiai pamėgdžiodamas Kermitą): „Atleiskite, gal jūs esate sielvartaujanti moteriškos giminės princesė?" O ji atsako: „O kas čia per daiktas? Kostiumas su kelnėmis?" Prisimenu, kaip aš pamaniau: „Nuostabu. Turiu ten dirbti".

Problema ta, kad ikimokyklinukai nesupranta tokių juokų, ir toks humoras, koks yra įmantriame kalambūre apie „sielvartaujančią" princesę, juos tik trikdo. Puikus to pavyzdys yra *Sezamo gatvės* epizodas „Rojus" (vardas), kuris buvo rodomas 1997 metais Kalėdų išvakarėse. Epizodas prasideda nuo scenos,

kai Didelis paukštis bėga prie niekada anksčiau Sezamo gatvėje nematytos laiškanešės. Laiškanešė įteikia Dideliam paukščiui paketą ir šis iš karto pasimeta. „Jei jūs čia esate pirmą kartą, iš kur žinote, kad aš esu Didelis paukštis“, – klausia jis.

LAIŠKANEŠĖ: Na, turite sutikti, kad tą nesunku suprasti! [Plačiu gestu ji rodo į Didelį paukštį]

DIDELIS PAUKŠTIS: Nejaugi? [Žiūri į save]. O, aš matau. Paketas yra Dideliam paukščiui, o aš ir esu didelis paukštis. Kartais aš tai užmirštu. Aš ir esu toks, koks yra mano vardas. Didelis paukštis yra didelis paukštis.

Didelis paukštis nuliūsta. Jis supranta, kad visi kiti turi vardus – pavyzdžiui, Oskaras arba Šnarpšlys, o jo vardas – tai tik jo apibūdinimas. Jis klausia laiškanešės, koks yra jos vardas. Ji atsako: Imogena.

DIDELIS PAUKŠTIS: „Tai bent! Koks gražus vardas. [Ilgesingai žiūri į kamerą]. Norėčiau turėti tikrą vardą kaip, pavyzdžiui, jūs, o ne tokį, kuris paprasčiausiai pasako, kas aš esu, tarsi būčiau koks obuolys arba kėdė ar kas nors panašaus“.

Paskui prasideda naujo vardo Dideliam paukščiui paieškos. Šnarpšlio padedamas, sutiktųjų Sezamo gatvėje jis klausinėja, ką šie galėtų pasiūlyti – Zakledak-

lis, Bučas, Bilas, Omaras, Laris, Semis, Ebenezeris, Džimas, Napoleonas, Lancelotas, Rokis, kol pasirenka Rojų. Tačiau tada, kai visi jau pradeda jį vadinti naujuoju vardu, Didelis paukštis supranta, kad šis vardas jam visai nepatinka. „Kažkodėl jis man neatrodo tinkamas, – sako jis. – Manau, kad padariau didelę klaidą". Ir jis vėl grįžta prie savo vardo. „Nors Didelis paukštis ir nėra įprastas vardas, – daro jis išvadą, – visgi tai mano vardas ir man patinka, kaip visi mano draugai jį taria".

Bent jau išoriškai šis epizodas atrodė puikus. Prielaida yra įdomi ir konceptuali bei patraukli. Joje atvirai kalbama apie emocijas ir, kitaip nei kitose laidose vaikams, sakoma, kad nieko blogo, jei ne visada jaučiamės laimingi. Iš esmės tai linksmas epizodas.

Atrodo, kad jis turėjo sulaukti sėkmės, tiesa?

Ne, netiesa. *Sezamo gatvės* kūrėjai atliko istorijos apie Rojų testą ir gauti rezultatai juos labai nuvylė. Pirmasis segmentas, kuriame pasirodo Šnarpšlys ir Didelis paukštis, buvo geras. Kaip ir buvo galima tikėtis, žiūrovai susidomėjo. O paskui reikalai suprastėjo. Prasidėjus scenoms gatvėje, jau pirmą sekundę susidomėjimas nukrito iki 80 procentų. Trečią sekundę – iki 78 procentų. Ketvirtą jis siekė 40 procentų, paskui 50, vėliau – 20. Po laidos vaikai šaipėsi iš to, ką matė. „Mes jiems uždavėme labai specifinių klausimų ir laukėme protingų atsakymų, – pasakojo Rozmary Truglio, *Sezamo gatvės* vedančioji tyrinėtoja. –

Apie ką buvo ši laida? Šešiasdešimt procentų žinojo. Ką norėjo padaryti Didelis paukštis? Penkiasdešimt trys procentai žinojo. Koks buvo naujasis Didelio paukščio vardas? Dvidešimt procentų žinojo. Kaip pabaigoje jautėsi Didelis paukštis? Penkiasdešimt procentų žinojo". Palyginimui galime pasakyti, kad kita laida, kurios testą *Sezamo gatvės* kūrėjai atliko tuo pačiu metu, buvo įvertinta 90 procentų, o atsakymai į klausimus, pateiktus po jos, buvo teisingi.

Ši istorija paprasčiausiai nepadarė vaikams jokio įspūdžio. Ji nepatraukė jų dėmesio.

Kodėl laida patyrė nesėkmę? Iš esmės problema slypi pačioje jos prielaidoje – pagrindiniame pokšte, kad Didelis paukštis nenori būti vadinamas dideliu paukščiu. Tokio žodžių žaismo ikimokyklinukai paprasčiausiai nesupranta. Mokydamiesi kalbos, jie daro daugelį prielaidų apie žodžius ir jų reikšmes, kurių viena svarbiausių yra ta, kurią psichologė Elena Markman vadina tarpusavio neigimu. Paprastai sakant, tai reiškia, kad mažiems vaikams sunku patikėti, jog koks nors objektas gali turėti du skirtingus pavadinimus. Markman teigia, kad vaikai daro natūralią prielaidą, jog jei kokiam nors objektui ar žmogui suteikiamas antras apibūdinimas, tai tas apibūdinimas turi būti susijęs su to objekto antrine savybe ar ypatybe. Galima suvokti, kokia svarbi ši prielaida vaikui, susiduriančiam su ypatinga užduotimi kiekvienam pasaulyje egzistuojančiam dalykui suteikti pavadinimą.

Vaikas, kuris mokosi žodį *dramblys,* yra absoliučiai tikras, kad tai yra kai kas kita nei šuo. Su kiekvienu nauju žodžiu vaiko supratimas apie pasaulį darosi tikslesnis. Ir atvirkščiai, jei nebūtų tarpusavio neigimo, vaikas galvotų, kad dramblys paprasčiausiai galėtų būti kitas šuns pavadinimas, ir tada su kiekvienu nauju žodžiu pasaulis pasidarytų dar painesnis. Tarpusavio neigimas padeda vaikui aiškiai mąstyti. „Tarkim, – rašo Markman, – vaikas, kuris jau žino žodžius „obuolys“ ir „raudonas“, išgirsta, kaip kažkas sako apie obuolį „apvalus“. Pagal tarpusavio neigimo teoriją vaikas gali atmesti objektą (obuolį) ir jo spalvą (raudoną), kaip galimą žodžio „apvalus“ reikšmę, ir gali mėginti nagrinėti objektą, kaip turintį dar kitą savybę, kurią reikia įvardyti“.

Tačiau tai taip pat reiškia, kad vaikas turės problemų su objektais, turinčiais du vardus, arba su objektais, keičiančiais vardus. Tarkim, vaikui sunku suvokti, kad ąžuolas tuo pat metu yra ir ąžuolas, ir medis. Labai galimas daiktas, kad tuo atveju jis padarys išvadą, jog žodis „medis“ reiškia ąžuolų rinkinį.

Taigi idėja, kad didelis paukštis nebenori būti vadinamas Dideliu paukščiu, o nori būti vadinamas Rojumi, beveik garantuotai suglumins ikimokyklinukus. Kaip kas nors, turintis vieną vardą, gali nuspręsti turėti kitą vardą? Didelis paukštis sako, kad vardas Didelis paukštis paprasčiausiai tik apibūdina tipą to gyvūno, kuriuo jis yra, o jis nori ypatingo vardo. Jis nenori būti

medžiu. Jis nori būti ąžuolu. Tačiau trejų ir ketverių metukų vaikai nesupranta, kad medis gali būti ir ąžuolas. Tiek, kiek jie apskritai supranta, kas vyksta, jiems gali pasirodyti, kad Didelis paukštis nori pasikeisti ir tapti kuo nors kitu, pavyzdžiui, kokiu nors kitu gyvūnu ar kita gyvūnų rūšimi. O kaipgi jis tai galėtų padaryti?

Esama ir gilesnės problemos. *Sezamo gatvė* yra žurnalinio pobūdžio. Tipiška laida susideda iš mažiausiai keturiasdešimties atskirų segmentų, kurių nė vienas nėra ilgesnis nei trys minutės. Tai scenos gatvėje su aktoriais ir lėlėmis marionetėmis, animaciniai kadrai ir trumpi epizodai, nufilmuoti už studijos ribų. Tik tokiuose pasakojimuose kaip „Rojus", sukurtuose paskutinio dešimtmečio pabaigoje, laidos kūrėjai pirmą kartą mėgino kai kurias dalis sujungti į vieną temą. O didžiojoje dalyje ankstesnių laidų visi segmentai būdavo absoliučiai atskiri. Naujose *Sezamo* laidose iš esmės gyvos gatvės scenos buvo sujungtos su animaciniais epizodais ir filmuotomis ištraukomis iš laidų archyvų.

Laidos kūrėjai turėjo savų priežasčių būtent taip kurti *Sezamo gatvę*. Jie manė, kad ikimokyklinukai tesugeba sukaupti dėmesį tik į labai trumpus ir koncentruotus segmentus. „Mes stebėjome, kaip maži vaikai žiūri laidas, ir supratome, kad jiems patinka juokingi epizodai, – sako vienas iš laidos kūrėjų Loidas Morisetas. – Tai turėjo labai didelės įtakos pirmosioms *Sezamo gatvės* laidoms. Atrodė, kad vaikams patinka juokingi, sąlyginai trumpi sąmojai". Dar didesnį įspū-

dį *Sezamo gatvės* kūrėjams kėlė televizijos komercinės reklamos. Septintasis dešimtmetis buvo Medisono aveniu aukso amžius, ir tuo metu atrodė visiškai prasminga, jog jeigu 60 sekundžių televizijos reklama galėjo keturmečiams vaikams įsiūlyti pusryčių košę, ji taip pat gali jiems įsiūlyti ir alfabetą. Tam tikra prasme Džimas Hensonas ir marionetės pasirodė laidos kūrėjams patrauklūs dėl to, kad septintajame dešimtmetyje Hensonas buvo labai populiarus reklamos versle. Daugelis jo žymiausių marionečių buvo sukurtos reklaminėms kampanijoms: Didelis paukštis iš tiesų yra septynių pėdų aukščio slibino, kurį Hensonas sukūrė La Čoy komercinėms reklamoms, variacija; Sausainis Milžinas – tai *Frito-Lay* beisbolo kamuoliuko metikas; Groveris – reklaminių IBM filmų herojus. (Hensono šeštojo ir septintojo dešimtmečio komercinės reklamos su marionetėmis yra nepaprastai juokingos, bet jos tamsios ir prastos kokybės, o tai, suprantama, buvo ištaisyta kuriant *Sezamo gatvę*.)

„Aš manau, kad komercinėje reklamoje svarbiausia yra tai, jog ji visa turi būti apie vieną dalyką, – teigia vienas pirmųjų *Sezamo gatvės* prodiuserių Semas Gibonas. – Turi būti reklamuojama viena idėja. Mintis apie tai, kad *Sezamo gatvę* reikia suskirstyti į pakankamai mažus gabalus, nagrinėjančius vieną mokomąją užduotį, tarkim, asmeninio laiško rašymą, didele dalimi yra pasisavinta būtent iš komercinių reklamų metodikos“.

Tačiau ar teorija apie mokymą komercinių reklamų pavyzdžiu yra teisinga? Danielis Andersonas sako, jog pagal naujausius tyrimus vaikai iš tiesų nemėgsta komercinių reklamų taip, kaip kad mes įsivaizduojame, nes komercinės reklamos „nepasakoja istorijų, o istorijos jauniems žmonėms yra reikšmingos ir svarbios". Iš pradžių *Sezamo gatvė* nebuvo pasakojamojo pobūdžio: pagal sumanymą tai buvo nesusijusių segmentų rinkinys. „Pirmosioms *Sezamo gatvės* laidoms įtakos turėjo ne tik reklamos, – pasakoja Andersonas. – Būta taip pat teorinės prielaidos, iš dalies paremtos įtakingo vaikų psichologo Piageto idėja, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai nesugeba sekti ištęsto pasakojimo". Tačiau nuo septintojo dešimtmečio pabaigos ši idėja apvirto aukštyn kojomis. Trejų, ketverių ar penkerių metų vaikai gali nesugebėti sekti sudėtingų siužetų ar atskirų jų dalių. Bet dabar psichologai tiki, kad, be jokios abejonės, jie labai mėgsta pasakojamąją formą. „Tai vienintelis būdas, leidžiantis jiems suvokti pasaulį ir savo patirtį jame, – teigia Niujorko universiteto psichologas Džeromas Bruneris. – Jie nesugeba pritaikyti teorijų, įvairius dalykus aiškinančių priežasties ir pasekmės bei santykių terminais, taigi jie viską perteikia pasakojimais, o mėgindami suteikti prasmę savo gyvenimui, savo patirtį jie taip pat išdėsto pasakojimais, taip suteikdami pagrindą tolesniems apmąstymams. Jei pasako-

jime jie ko nors negali suvokti, jie to ir neprisimena, taigi tie dalykai netinka jų tolesniems apmąstymams".

Devintojo dešimtmečio pradžioje Bruneris dalyvavo labai įdomiame projekte, pavadintame „Pasakojimai iš vaikiškos lovelės", kuris smarkiai pakeitė daugelio vaikų psichologijos žinovų požiūrius. Pagrindinė projekto dalyvė buvo dvejų metų mergaitė iš New Haveno, vardu Emilė, kurios abu tėvai – universiteto profesoriai – pradėjo pastebėti, kad jų dukrelė prieš užmigdama kalbasi pati su savimi. Norėdami sužinoti, apie ką ji kalba, į jos lovytę jie įdėjo mažą kasetinį magnetofoną ir penkiolika mėnesių po kelias naktis per savaitę įrašinėjo tiek tai, ką jie kalbėdavo su Emile, guldydami ją į lovytę, tiek ir tai, ką prieš užmigdama ji kalbėdavo pati su savimi. Paskui visus įrašus – iš viso 122 – analizavo grupė lingvistų ir psichologų, vadovaujamų Katerinos Nelson iš Harvardo universiteto. Jie išsiaiškino, kad Emilės pokalbiai su savimi buvo sudėtingesni nei jos pokalbiai su tėvais. Tiesą sakant, jie buvo gerokai sudėtingesni. Viena tos grupės narė Karol Fleišer Feldman, su kuria susitikome aptarti Emilės įrašų, vėliau rašė:

> Iš esmės jos kalba su savimi yra kur kas turtingesnė ir sudėtingesnė nei su suaugusiaisiais, kad ji privertė visus mus, studijuojančius kalbos vystymąsi, pradėti galvoti, kad ligšiolinėje literatūroje pateikiami kalbos įsisavinimo aprašymai galbūt nepakankamai teisingai įver-

tina mažo vaiko lingvistinius sugebėjimus. Nes kai tik šviesos užgęsdavo ir jos tėvai išeidavo iš kambario, Emilė pradėdavo demonstruoti stulbinantį kalbos formų meistriškumą, kurio mes niekada nebūtume galėję tikėtis klausydamiesi jos kasdienės kalbos.

Feldman turėjo omenyje žodyną ir gramatiką, o svarbiausia – Emilės monologų struktūrą. Ji kurdavo istorijas ir pasakojimus, išaiškindama ir sistemindama savo patirtį. Kartais tai būdavo lingvistų vadinamieji pasaulietiniai pasakojimai. Ji kurdavo istorijas, kuriose mėgindavo įvykius, veiksmus ir jausmus sujungti į vieną struktūrą. Šis procesas – tai svarbiausia vaikų protinio vystymosi dalis. Štai istorija, kurią 32 mėnesių Emilė pasakojo sau, ir kurią aš pateiksiu visą, norėdamas pademonstruoti, kokia būna sudėtinga vaikų kalba, kai jie lieka vieni:

Rytoj, kai mes pabusime, pirmiausia aš, paskui tėtis, mama ir tu, valgysime pusryčius valgysime pusryčius kaip paprastai, o tada mes žaisime, o paskui, kai tik ateis tėtė, pas mus ateis Karlas ir tada mes šiek tiek pažaisime. O tada mes abu – Karlas ir Emilė – nueisime su kuo nors prie mašinos ir važiuosime į vaikų darželį (šnibžda), o kai mes ten nuvažiuosime, mes visi išlipsime iš mašinos, eisime į vaikų darželį, tėvelis mus pabučiuos, tada eidamas pasakys, o po to mes pasaky-

sime viso gero, tada jis važiuos į darbą, o mes žaisime vaikų darželyje. Argi nebus smagu? Kartais aš einu į vaikų darželį, nes tai būna vaikų darželio diena. Kartais visą savaitę aš pasilieku su Tanta. Ir kartais mes žaidžiame mamą ir tėtį. Bet paprastai, kartais, aš, hmm, o... einu į vaikų darželį. Bet šiandien aš eisiu į vaikų darželį ryte. Ryte, kai paprastai yra tėtis, mes valgysime pusryčius kaip ir paprastai valgome, o tada mes... o tada mes... žaisime. O po to mes būsime, tada suskambės durų skambutis, ir įeis Karlas, o tada Karlas, o tada mes visi žaisime, o tada...

Emilė pasakoja apie savo penktadienio dienotvarkę. Tačiau tai nėra konkretus penktadienis. Tai yra vadinamasis idealus penktadienis, jos išsvajotas penktadienis, kai įvyksta visa tai, ko ji nori. Tai yra, kaip savo komentare apie šį segmentą rašo Bruneris ir Džoana Lukarielo,

nuostabus pasaulio kūrimo aktas... ji vartoja paryškintas intonacijas, ištęsia svarbiausius žodžius ir tam tikra prasme mėgdžioja kinuose vartojamos frazės „o štai ir mes“ versiją (ją jos draugas Karlas iš tiesų ištaria įeidamas pro duris). Ji, tarsi norėdama pabrėžti, kad viską žino iki smulkmenų, dėsto savo monologą ritmingai, tarsi dainuodama. O kalbėdama pati su savimi, ji laisvai įterpia komentarus, kai įvykių eiga pakrypsta smagia linkme („Argi nebus linksma“).

Skaitant apie šį pasakojamosios formos reikšmės įrodymą, sunku nesistebėti, kaip *Sezamo gatvė* galėjo sulaukti sėkmės. Ši laida vengė būtent tų metodų, kurie buvo patys svarbiausi siekiant patraukti mažus vaikus. Jos patrauklumas kiek sumažėjo dėl to, kad joje vyravo tik suaugusiesiems suprantami juokai. Tačiau laida vis vien turėjo pasisekimą. *Sezamo gatvės* genialumas buvo tas, kad puikiais tekstais ir marionečių šiluma bei charizma jai pavyko įveikti tai, kas kitu atveju būtų buvę neįveikiama. Sykiu paaiškėjo, kaip galima sukurti dar patrauklesnę laidą vaikams nei *Sezamo gatvė*. Reikėjo, kad jos tekstai turėtų tikslią prasmę – be jokio žodžių žaismo arba komedinių akcentų, kurių vaikai nesupranta. Ir reikėjo mokyti vaikus galvoti taip, kaip jie patys save moko galvoti – pasakojamąja forma. Kitaip tariant, reikėjo sukurti *Mėlyniuko užuominas.*

4.

Visi *Mėlyniuko užuominų* epizodai yra tokios pačios struktūros. Laidos vedėjas Stivas supažindina auditoriją su galvosūkiu, kuriame dalyvauja animacinis šuo Mėlyniukas. Vienos laidos užduotis yra atspėti Mėlyniuko mėgstamiausią istoriją, kitoje – mėgstamiausią maistą. Norėdamas padėti auditorijai išspręsti galvosūkį, Mėlyniukas pateikia daugelį užuominų –

įvairių objektų, kuriuos jis įspaudžia viena letenėle. Kol žiūrovai mėgina išsiaiškinti užuominas, Stivas su jais žaidžia įvairius žaidimus – sprendžia minigalvosūkius, kurie savo tema yra susiję su pagrindiniu galvosūkiu. Pavyzdžiui, laidoje apie Mėlyniuko mėgstamiausią istoriją, viename iš minigalvosūkių Stivas ir Mėlyniukas sėdi susėdę su Trimis lokiais, kurių dubenėliai su koše sumaišyti, ir kviečia auditoriją padėti nustatyti, kam priklauso mažasis, vidutinis ir kam didysis dubenėliai – kuris meškai Mamai, kuris meškinui Tėčiui, o kuris meškiukui Vaikui. Tęsiantis laidai, Stivas ir Mėlyniukas keliauja iš vienos animacinės scenos į kitą – iš svetainės į sodą, į nuostabias vietas peršokdami magiškus tarpdurius ir vesdami žiūrovus per atradimų pasaulį, kol galiausiai istorijos pabaigoje Stivas grįžta į svetainę. Ten, kaip ir kiekvienos laidos kulminacijos akimirką, jis atsisėda į patogią kėdę pamąstyti – be abejo, *Mėlyniuko užuominų* pasaulyje kėdė turi savo pavadinimą. Tai Mąstymo kėdė. Jis apsvarsto tris Mėlyniuko užuominas ir mėgina rasti atsakymą.

Iki šios vietos laida, be abejo, radikaliai nutolusi nuo *Sezamo gatvės.* Tačiau nusigręžę nuo dalies *Sezamo gatvės* palikimo, *Mėlyniuko užuominų* kūrėjai vėliau naudojo ir tas *Sezamo gatvės* dalis, kurios jiems atrodė labiausiai nusisekusios. Faktiškai jie ne tik pasinaudojo jomis. Jie išsirinko kai kuriuos dėmesį prikaustančius elementus ir pasistengė padaryti juos dar patrauklesnius. Pirmoji mintis buvo ta, kad kuo la-

biau kas nors vaikus patraukia – ir intelektualiai, ir fiziškai – tuo labiau jiems tai atrodo įsimintina ir prasminga. „Aš pastebėjau, kad kai kurie *Sezamo gatvės* segmentai sulaukia didelės vaikų atsakomosios reakcijos dėl to, kad juose to prašoma, – pasakoja Danielis Andersonas, dirbęs su Nikelodeonu kuriant *Mėlyniuko užuominas*. – Mano atmintyje įstrigo epizodas, kad tada, kai Kermitas, laikydamas pirštą prie ekrano, piešė animacinę raidę, buvo galima pamatyti, kaip vaikai kelia pirštus ir piešia tą raidę kartu su juo. Arba kartais, kai koks nors *Sezamo gatvės* veikėjas užduodavo klausimą, būdavo galima išgirsti, kaip vaikai garsiai į jį atsako. Tačiau kažkodėl *Sezamo gatvė* nepasinaudojo šia idėja ir jos neplėtojo toliau. Jie žinojo, kad kartais vaikai taip darydavo, bet niekada nesistengė tuo pasinaudoti, kurdami savo laidą. Prieš *Mėlyniuko užuominas* Nikelodeonas parengė kelias bandomąsias laidas, primygtinai kviesdamas vaikus dalyvauti jose, ir štai daugybė faktų liudijo, kad jie tai noriai darė. Taigi *Mėlyniuko užuominų* filosofija buvo sukurta, sujungus šias dvi idėjas – kad žiūrėdami televizorių vaikai nori būti intelektualiai aktyvūs, o turėdami tokią galimybę, jie taip ir elgiasi.

Taigi Stivą beveik visą laiką matome ekrane, kalbantį tiesiai į kamerą. Kai jis kviečia į pagalbą auditoriją, jis ją kviečia iš tiesų. Jo veidas dažnai rodomas iš arti – tarsi jis būtų tame pačiame kambaryje su savo žiūrovais. Kas kartą, užduodamas klausimą,

jis daro pauzę. Tačiau tai nėra paprasta pauzė. Tai ikimokyklinuko pauzė, keliais širdies dūžiais ilgesnė nei bet kurio suaugusiojo, laukiančio atsakymo. Galiausiai nematoma studijos auditorija sušunka atsakymą. Namuose esantis vaikas turi galimybę sušukti savo atsakymą. Kartais Stivas vaidina priblokštą, nesugebantį surasti reikiamo atsakymo, kuris gali būti akivaizdus namuose esančiai auditorijai, todėl jis maldaujamai žvelgia į kamerą. Idėja išlieka ta pati: priversti žiūrinčius vaikus kalbėti, aktyviai dalyvauti laidoje. Jei *Mėlyniuko užuominas* žiūrėsite kartu su grupe vaikų, akivaizdžiai įsitikinsite tokios strategijos sėkme. Jie tampa panašūs į kietakakčių jankių sirgalių būrį, stebintį beisbolo žaidimą.

Kitas dalykas, kurį *Mėlyniuko užuominos* perėmė iš *Sezamo gatvės,* buvo kartojimo idėja. Šis metodas sužavėjo vaikų televizijos laidų pionierius. Penkiose bandomosiose laidose, kurias 1969 metais į Filadelfiją atvežė Palmeris ir Leseris, buvo vienos minutės epizodas „Burtininkė Vanda“ (angliškai *Wanda the Witch*), kuriame ištisai buvo kartojamas garsas „w“: *Wanda the Witch wore a wig in the windy winter in Washington...* (*Burtininkė Vanda dėvėjo peruką vėjuotą žiemą Vašingtone*) ir t. t. „Mes nežinojome, kiek sykių kartosime šią ištrauką, – pasakoja Leseris. – Mes ją rodėme tris kartus pirmadienį, tris kartus antradienį, tris kartus trečiadienį, praleidome ketvirtadienį, o paskui įdėjome ją į penktadienio laidos pabaigą. Bai-

giantis trečiadieniui, kai kurie vaikai sakė, kad nebenori girdėti apie jokią burtininkę Vandą. Kai penktadienį burtininkė Vanda vėl pasirodė, jie šokinėjo ir plojo rankomis. Pasirodo, vaikams Vanda jau buvo nusibodusi, tačiau po kurio laiko jos vėl pasiilgo".

Netrukus (ir gana atsitiktinai) *Sezamo gatvės* kūrėjai suprato, kodėl vaikams taip pat patinka kartojimai. Šį sykį buvo tiriama ištrauka, kur aktorius Džeimsas Erlas Džounsas mintinai sakė alfabetą. Pirminiame įraše Džounsas tarp raidžių darydavo ilgas pauzes, kadangi pagal scenarijų tarp jų turėjo būti įterpta kitų elementų. Tačiau, kaip galite įsivaizduoti, Džounsas buvo tokia įspūdinga figūra, kad *Sezamo gatvės* prodiuseriai paliko filmą tokį, koks jis buvo, ir metai iš metų nuolat jį rodė: ekrane pasirodydavo raidė A ar B ir t. t., paskui sekdavo ilga pauzė, o tada Džounsas griausmingu balsu ištardavo tą raidę, ir ji dingdavo. „Mes pastebėjome štai ką: pirmaisiais kartais vaikai ištardavo raidę, kai tai padarydavo Džounsas, – pasakojo Semas Gibonas. – Po kelių pakartojimų ją pasakydavo vos tik ji pasirodydavo, per pauzę – pirma nei ją ištardavo aktorius. Paskui, pakankamai sykių pakartojus, jie jau tardavo ją dar prieš jai pasirodant. Vaikai sekė epizodo eigą – pirmiausia išmokdavo pačią raidę, paskui išmokdavo susieti raidę su jos vaizdu, o galiausiai – raidžių seką". Suaugusiam žmogui nuolatinis kartojimas atrodo nuobodus, nes reikia vėl ir vėl atkurti tą patį įvykį. Bet

ikimokyklinukams kartojimas nenusibosta, nes jie kas kartą kitaip suvokia tai, ką mato. Vaikų televizijos studijoje idėja apie mokymąsi kartojimu buvo pavadinta Džeimso Erlo Džounso efektu.

Mėlyniuko užuominos iš esmės yra laida, sukurta, pasinaudojant Džeimso Erlo Džounso efektu. Užuot vieną po kito rodę naujus epizodus, o paskui dar kartą kartoją juos vėliau tą patį sezoną, kaip tai daro bet kuri kita televizijos laida, Nikelodeonas transliuoja tą patį *Mėlyniuko užuominų* epizodą penkias dienas iš eilės – nuo pirmadienio iki penktadienio, ir tik paskui pereina prie kito epizodo. Kaip galite įsivaizduoti, ši mintis ne iš karto kilo Nikelodeonui. Ją įgyvendinti padėjo Santomeras ir Andersonas. (Be to, Nikelodeonas neturėjo tiek pinigų, kad galėtų sukurti *Mėlyniuko užuominas* visam sezonui.) „Namuose turėjau bandomąją versiją. Tuo metu mano dukra buvo trejų su puse metukų ir ji žiūrėdavo filmą daugelį kartų, – pasakoja Andersonas. – Aš sekiau ją. Ji žiūrėjo filmą keturiolika kartų ir jos entuziazmas nė kiek nesumažėjo“. Kai bandomasis filmas buvo testuojamas, atsitiko tas pats. Didelei ikimokyklinukų grupei jis buvo rodomas penkias dienas iš eilės ir per savaitę jų susidomėjimas tik didėjo – išskyrus vyriausių, penkiamečių vaikų, kurių dėmesys pačioje pabaigoje nukrito. Kaip ir tie vaikai, kurie žiūrėjo į Džeimsą Erlą Džounsą, taip ir šie į kiekvieną pakartotiną rodymą reagavo skirtingai, kas kartą pagyvėdami vis anksčiau ir atsakydami į

vis daugiau Stivo klausimų. „Įsigilinus į ikimokyklinukų pasaulį, pradedi suvokti, kad juos supa daugybė jiems nesuprantamų ir neįprastai atrodančių dalykų. Taigi ikimokyklinukų varomoji jėga yra ne naujovių paieška, kaip kad vyresniems vaikams, bet siekis suprasti ir sugebėti numatyti įvykius, – teigia Andersonas. – Jaunesniems vaikams kartojimas yra labai vertingas. Jie to reikalauja. Žiūrėdami laidą ne vieną kartą, jie ne tik vis geriau ją supranta, kas tam tikru būdu įrodo jų sugebėjimus, bet, mano manymu, tik numatydami, kas gali įvykti, jie jaučia tikrą teisingo suvokimo ir savo vertės pojūtį. O *Mėlyniuko užuominos* padvigubina šį pojūtį, kadangi žiūrėdami laidą jie taip pat jaučiasi esą tam tikrų įvykių dalyviai. Jie įsivaizduoja padedą Stivui“.

Be abejo, kartojimas ne visada patinka vaikams. Tai, ką jie žiūri, turi būti pakankamai sudėtinga, kad po pakartotino rodymo jie tą dalyką suprastų vis giliau. Kita vertus, tai negali būti tiek sudėtinga, kad vaikai iš karto suglumtų ir liautųsi žiūrėti. Norėdami surasti šią pusiausvyrą, *Mėlyniuko užuominų* kūrėjai atliko daug tyrimų, panašių į tuos, kurie buvo padaryti su *Sezamo gatve,* tačiau šie tyrimai buvo kur kas intensyvesni. Atskira *Sezamo gatvės* laida būdavo tiriama tik vieną kartą, ir tik ją užbaigus, tuo tarpu *Mėlyniuko užuominos* testuodavo savo laidas tris kartus prieš pradedant jas transliuoti. *Sezamo gatvė* paprastai testuodavo tik trečdalį savo epizodų, o *Mėlyniuko užuominos* – visus.

Mėlyniuko užuominų tyrėjų grupę lydėjau į vieną iš jų savaitinių ekskursijų, kurių tikslas buvo pasikalbėti su ikimokyklinukais. Jai vadovavo Alisa Vailder, laidos tyrimų grupės direktorė, gyvo temperamento tamsiaplaukė moteris, ką tik baigusi Kolumbijos universiteto doktorantūros studijas. Drauge buvo šiek tiek per dvidešimt metų moterys – Alison Gilman ir Alison Šerman. Tą rytą, kai prisijungiau prie jų, jos darbavosi vaikų darželyje Grinvičo kaimelyje.

Buvo testuojamas tekstas apie gyvūnų elgesį. Iš esmės tai buvo pirminis variantas: paveikslėliai į knygą sudėti taip, kaip scena po scenos televizoriaus ekrane turėjo plėtotis tikrasis epizodas. *Mėlyniuko užuominų* tyrėjai rodė ekrane Stivą ir sekė su vaikais tekstą, rūpestingai pasižymėdami visus klausimus, į kuriuos jie atsakė teisingai, taip pat ir tuos, kurie, kaip atrodė, juos trikdė. Pavyzdžiui, vienu momentu Šerman susėdo su šviesiaplaukiu penkiamečiu berniuku Vokeriu ir ketverių su puse metų mergaite Ana, apsirengusia languotu purpuriniu sijonėliu. Ji pradėjo skaityti tekstą. Mėlyniukas laikė savo mėgstamiausią gyvūną. Ar jie padės mums surasti koks tai gyvūnas? Vaikai įdėmiai žiūrėjo į ją. Ji vieną po kito uždavė kai kuriuos pagalbinius klausimus, parodė skruzdėdos paveikslėlį.

„Ką valgo skruzdėda?“ – paklausė ji.

Vokeris atsakė: „Skruzdėles“.

Šerman atvertė puslapį su dramblio paveikslėliu ir parodė jo straublį.

„Kas tai?“

Vokeris įsižiūrėjo. „Straublys“.

Ji parodė iltis. „Ar žinote, kas yra šie balti daiktai?“

Vokeris vėl pasižiūrėjo. „Šnervės“.

Ji parodė jiems meškos paveikslėlį, o tada pasirodė pirmoji Mėlyniuko užuomina – maža dėmelė, kurią Mėlyniukas įspaudė savo letena.

„Tai juoda ir balta“, – pasakė Ana.

Šerman pasižiūrėjo į juos abu. „Apie kokį gyvūną Mėlyniukas nori sužinoti?“ Ji padarė pauzę. Ana ir Vokeris atrodė pasimetę. Galiausiai Vokeris nutraukė tylą:

„Gal geriau pateikite kitą užuominą“.

Kitas užduočių ciklas buvo šiek tiek sunkesnis. Vaikams buvo parodytas paukščio paveikslėlis ir jų paklausta, ką paukštis daro. Atsakyta! „Čiulba“. Paskui paklausta, kodėl jis taip daro. Kalbėta apie bebrus ir kirmėles, vėliau parodytas ledkalnis. Ana ir Vokeris vis dar buvo pasimetę. Galiausiai imta ilgai kalbėti apie žuvis. Šermanas jiems parodė paveikslėlį, kuriame maža žuvytė buvo užsimaskavusi jūros dugne ir stebėjo didelę žuvį.

„Kodėl žuvis slepiasi?“ – paklausė Šerman.

VOKERIS: „Dėl didžiulės žuvies“.

ANA: „Nes ji suvalgys ją“.

Štai ir trečioji Mėlyniuko užuomina. Tai kartoninė vienos Mėlyniuko letenos įspaudo iškarpa. Šerman paėmė letenos įspaudą ir kraipydama artėjo prie Vokerio ir Anos.

„Kas taip daro?“ – ji paklausė.

Vokerio veidas persikreipė nuo susikaupimo. „Tai vaikščiojimas, panašus į žmogaus“, – tarė jis.

„Argi žmogus taip rangosi?“ – paklausė Šerman.

„Tai krypavimas“, – pasakė Ana.

Šerman dar sykį priminė visas užuominas iš eilės: juoda ir balta, ledas, krypavimas.

Stojo pauzė. Staiga Vokerio veidas nušvito. „Tai pingvinas!“ – sušuko jis, taip parodydamas atradimo džiaugsmą. „Pingvinas yra juodas ir baltas. Jis gyvena ant ledo ir krypuoja!“

Mėlyniuko užuominos, kaip atradimo istorija, nusiseka tik tada, kai užuominos išdėstomos tinkama tvarka. Laida iš pradžių turi būti nesudėtinga – kad žiūrovai įgautų pasitikėjimo savimi – o tada palaipsniui sunkti ir sunkti, siūlyti ikimokyklinukams vis rimtesnes užduotis ir įtraukti juos į pasakojimą. Pirmosios užduotys apie skruzdėdas ir dramblius turėjo būti lengvesnės nei istorijos apie bebrus ir kirminus, o šios savo ruožtu turėjo būti lengvesnės nei paskutinė dalis apie žuvis. Laidos „padalijimas į lygius“ suteikia vaikams galimybę žiūrėti ją keturis ar penkis kartus: kuo toliau, tuo labiau jie sugeba teisingai atsakyti į vis sudėtingesnius klausimus, o laidai baigiantis jau gali numatyti kiekvieną atsakymą.

Po rytinio programos testavimo *Mėlyniuko užuominų* komanda išnagrinėjo užduočių rezultatus. Trylika iš dvidešimt šešių vaikų teisingai atsakė, kad skruzdėda valgo skruzdėles, tačiau toks atsakymų pro-

centas buvo per mažas. „Mes pasirinkome sunkią pradžią“, – nusprendė Vailder. Moterys toliau tęsė tyrimą. Užduoties apie bebrus rezultatai sušvelnino Vailder veido išraišką. Kai buvo parodytas bebrų užtvankos paveikslėlis, vaikai prastai atsakė į pirmąjį klausimą – ką daro bebras? – bet labai gerai atsakė į antrąjį, kodėl jis tai daro (19 iš 26 atsakymų). „Sukeisti klausimų lygiai“, – tarė Vailder. Ji norėjo, kad iš pradžių būtų lengvesni klausimai. Štai ir klausimas apie žuvis: „Kodėl mažoji žuvis slepiasi nuo didelės?“ Šerman pakėlė galvą nuo savo užrašų: „Turiu nuostabų atsakymą: „Mažoji žuvis nenorėjo išgąsdinti didelės žuvies. Štai kodėl ji slėpėsi“. Visi pradėjo juoktis.

Galiausiai atėjo eilė svarbiausiam dalykui. Ar teisingai pasirinkta Mėlyniuko užuominų seka? Vailder ir Gilman pateikė užuominas tokia tvarka, kokią lėmė laidos tekstas: ledas, krypavimas, o tada juoda ir balta. Keturi iš septyniolikos vaikų, su kuriais jos kalbėjosi, įvardijo pingviną po pirmosios užuominos, dar šeši – po antrosios, ir keturi – po visų trijų. Vailder pasisuko į Šerman, kuri buvo pateikusi užuominas tokia tvarka: juoda ir balta, ledas, krypavimas.

„Į pirmąją užuominą teisingai neatsakė nė vienas vaikas iš devynių, – pranešė ši. – Parodžius ledą, iš devynių atsakymų vienas buvo teisingas, o po krypavimo – šeši iš devynių“.

„Lemiamas argumentas buvo krypavimas? Atrodo, tai padėjo, – atsiliepė Vailder. – Tačiau ar per tą laiką jie vardijo daug įvairių dalykų?“

„O taip, – atsakė Šerman. – Po pirmos užuominos aš turėjau atsakymus apie šunis, karves, meškiukus pandas ir tigrus. Po užuominos „ledas“ aš gavau atsakymus apie poliarines meškas ir pumas“.

Vailder linktelėjo. Šerman pateikta užuominų seka leido vaikams pačioje laidos pradžioje galvoti labai plačiai, tačiau joje vis tiek iki galo išliko pingvino lūkestis. Jų pasirinkta užuominų seka, atrodžiusi geriausia rašant scenarijų, netrukus paaiškėjo esanti netinkama. Šerman užuominų sekoje slypėjo lūkestis. Pirmajame variante to nebuvo. Moterys praleido rytą su vaikais ir gavo tai, ko norėjo. Keisti reikėjo nedaug ką. Taigi kartais tik tiek ir tereikia – mažo pakeitimo.

Iš visų šitų „užkibimo“ apibūdinimo pavyzdžių paaiškėja kai kas visai priešingo, nei intuityviai galėtume tikėtis. Vundermanas nepasinaudojo geriausiu laiku savo komercinėms reklamoms, bet nupirko atliekamą laiką, o toks elgesys prieštarauja visiems reklamos principams. Jis atsisakė iškalbingų „kūrybiškų“ tekstų ir pasirinko iš pažiūros prastą dalyką – „auksinės dėželės“ paieškas. Levantalis suprato, kad bauginanti reklama, siekianti išgąsdinti vaikus, kad jie pasiskiepytų nuo stabligės, yra neveiksminga ir kad iš tiesų veiksminga pateikti jiems žemėlapį, kurio jiems visai nereikėjo tam, kad surastų kliniką, apie kurios egzistavimą jie jau anksčiau žinojo. *Mėlyniuko užuominos* atsisakė to protingumo ir originalumo, kurie *Sezamo gatvę* padarė pačią mylimiausią, ir sukūrė lė-

tą tiesioginę laidą, kurios kiekvienas epizodas buvo kartojamas po penkis kartus iš eilės.

Mes visi linkę tikėti, kad, norėdami ką nors paveikti, turime pabrėžti pateikiamų idėjų būdingąsias savybes. Tačiau nė viename iš šių atvejų niekas iš esmės nepakeitė teiginių turinio. Jie padarė savo informaciją įsimintiną, šiek tiek patobulino savo idėjas prieš jas pateikdami: pastatė lėlę už raidžių *H-U-G,* Didelį paukštį įkurdino tarp suaugusių žmonių, kartojo epizodus ir atskiras scenas daugiau nei vieną kartą, prisakė Stivui daryti sekunde ilgesnes pauzes po kiekvieno klausimo, įdėjo mažytę „auksinę dėžutę" reklaminio skelbimo kampe. Riba tarp priešiškumo ir pripažinimo arba, kitaip tariant, tarp išplintančios epidemijos ir neplintančių dalykų kartais yra kur kas mažesnė, nei gali atrodyti. *Sezamo gatvės* kūrėjai neišmetė visos savo programos į šiukšlyną po nesėkmės Filadelfijoje. Jie tik papildė ją Dideliu paukščiu, o šis labai smarkiai viską pakeitė. Hovardas Levantalis nemėgino padvigubinti savo pastangų, baugindamas studentus ir ragindamas juos pasiskiepyti nuo stabligės. Jis tik pametėjo jiems žemėlapį ir galimo skiepijimosi laiką. *Mažumos taisyklė* sako, kad egzistuoja išskirtiniai žmonės, sugebantys sukelti epidemijas. Reikia tik juos surasti. Pamoka apie „užkibimą" yra tokia pat. Esama paprasto būdo, kaip pateikti informaciją, kad esant tam tikroms aplinkybėms jai nebūtų galima atsispirti. Reikia tik tą būdą rasti.

K E T U R I

Aplinkybių įtaka (pirmoji dalis)

BERNIS GETSAS IR NUSIKALSTAMUMO NIUJORKE PADIDĖJIMAS IR SUMAŽĖJIMAS

1984 m. gruodžio 22-ąją, šeštadienį prieš Kalėdas, Bernardas Getsas išėjo iš savo buto Grinviče, Manhetene, ir ėjo į miesto metro stotį ties Keturioliktąja gatve ir Septintąja aveniu. Tai buvo apie keturiasdešimties metų lieknas vyriškis smėlio spalvos plaukais ir su akiniais. Tą dieną jis buvo apsirengęs džinsais ir vėjo neperpučiama striuke. Stotyje jis įlipo į traukinį Nr. 2, vykstantį į miesto centrą, ir atsisėdo šalia keturių jaunų juodaodžių vyrukų. Vagone buvo apie dvidešimt žmonių, bet dauguma jų sėdėjo kitame gale, vengdami keturių jaunuolių, nes jie, kaip tvirtino viską matę liudytojai, „kvailiojo ir chuliganiškai elgėsi". Atrodė, kad Getsas į tai nekreipė jokio dėmesio. „Kaip laikaisi?" – vienas iš keturių vyrukų, Trojus Kentis, tarė įėjusiam Getsui. Kentis beveik išsitiesęs gulėjo ant vieno iš metro suolų. Jis ir kitas paauglys Baris Alenas

priėjo prie Getso ir paprašė penkių dolerių. Trečias jaunuolis, Džeimsas Ramseuras, gestu parodė į savo kišenėje įtartinai pūpsantį daiktą, panašų į ginklą.

„Ko nori?“ – paklausė Getsas.

„Duok man penkis dolerius“, – pakartojo Kentis.

Getsas pasižiūrėjo aukštyn ir, kaip jis pasakojo vėliau, pamatė, kad „Kenti akys spindėjo iš pasitenkinimo savimi... Jo veide švietė plati šypsena“, – o tos akys ir ta šypsena kažkaip užvedė Getsą. Jis įsikišo ranką į kišenę, ištraukė iš jos chromu padengtą penkių šūvių *Smith and Wesson 0.38* ir iššovė iš jo į visus keturis jaunuolius paeiliui. Kadangi ketvirtas grupės narys Darelas Keibis dar rėkė gulėdamas ant grindų, Getsas priėjo prie jo ir pasakė: „Atrodo, kad gerai laikaisi. Štai dar viena“ – ir iššovė penktą kulką į Keibio stuburą, paralyžiuodamas jį visam gyvenimui.

Per sujudimą kažkas patraukė avarinį stabdį. Visi kiti keleiviai nubėgo į kitą vagoną, išskyrus dvi moteris, kurios buvo sukaustytos panikos. „Ar gerai jaučiatės?“ – mandagiai paklausė Getsas pirmosios. Taip, atsakė ši. Antroji moteris gulėjo ant žemės. Ji norėjo, kad Getsas galvotų, jog ji mirusi. „Ar gerai jaučiatės?“ – paklausė jos Getsas du kartus. Ji linktelėjo – taip. Konduktorius, atsiradęs įvykio vietoje, paklausė Getsą, ar jis policininkas.

„Ne, – pasakė Getsas. – Aš nežinau, kodėl taip padariau. – Jie norėjo mane apiplėšti“.

Konduktorius paprašė Getso atiduoti ginklą. Pastarasis atsisakė tai padaryti. Jis praėjo pro duris vagono priekyje, atkabino apsaugos grandinę, nušoko žemyn ant bėgių ir pradingo tunelio tamsoje.

Kitą dieną žinia apie sušaudymą metro vagone sukėlė sensaciją visoje šalyje. Paaiškėjo, kad visi keturi jaunuoliai – žinomi nusikaltėliai. Keibis anksčiau jau buvo areštuotas už ginkluotą apiplėšimą, Kentis – už vagystę. Trys iš jų savo kišenėse turėjo atsuktuvus. Atrodė, kad jie įkūnijo būtent tokius jaunus galvažudžius, kurių bijojo beveik visi miestiečiai, o paslaptingas ginkluotas juos nušovęs žmogus atrodė tarsi keršto angelas. Bulvariniai laikraščiai praminė Getsą „Metro linčiuotuoju“ ir „Mirties trokštančiųjų šauliu“. Radijo laidose ir gatvėse apie jį buvo kalbama kaip apie didvyrį – žmogų, įgyvendinusį kiekvieno niujorkiečio, kuris kada nors buvo apiplėštas, pagąsdintas ar užpultas metro, slaptą troškimą. Naujųjų metų išvakarėse, praėjus savaitei po sušaudymo, Getsas atvyko į Naujojo Hempšyro policijos nuovadą. Kai jis kaip nusikaltėlis buvo perduotas Niujorkui, pirmajame laikraščio *New York Post* puslapyje buvo išspausdintos dvi nuotraukos: vienoje – Getsas su antrankiais ir nuleista galva, lydimas į kardomojo įkalinimo vietą, o kitoje – išleistas iš ligoninės Trojus Kentis – juodas, įžūlus, užsidengęs akis ir sunėręs rankas. Antraštė skelbė: „Didvyris vedamas su antrankiais, sužeistas plėšikas išeina į laisvę“. Pradėjus nagrinėti bylą

dėl kaltinimo užpuolimu ir pasikėsinimo nužudyti, Getsas buvo išteisintas. Prie pastato, kuriame jis gyveno, nuosprendžio priėmimo vakarą įvyko triukšminga improvizuota gatvės vakaronė.

1.

Getso atvejis tapo ypatingo, tamsaus Niujorko miesto istorijos periodo, kai nusikalstamumas mieste buvo pasiekęs epidemijos mastą, simboliu. Devintajame dešimtmetyje Niujorke per metus vidutiniškai buvo nužudoma daugiau nei 2000 žmonių ir padaroma 600 000 sunkių nusikaltimų. Požemyje, metro traukiniuose vyravo betvarkė. Prieš įsėsdamas į traukinį Nr. 2, tą dieną Bernis Getsas, matyt, laukė menkai apšviestame perone, iš visų pusių apsuptame tamsių, drėgnų, keverzonėmis išpaišytų sienų. Gali būti, kad traukinys vėlavo, kadangi 1984 metais Niujorko metro kas dieną įvykdavo gaisras, o kas antrą savaitę – katastrofa. Policijos darytose nusikaltimo scenų nuotraukose matyti, kad vagonas, į kurį įsėdo Getsas, buvo purvinas ir prišiukšlintas, o sienos ir lubos išmargintos piešiniais. Tačiau toks vaizdas buvo įprastas, kadangi 1984 metais visi traukinių vagonai, priklausę valstybiniam 6000 vagonų parkui, išskyrus po miesto centrą važinėjančius maršrutinius traukinius, nuo viršaus iki apačios, ir iš išorės, ir iš vidaus buvo

išmarginti piešiniais. Žiemą vagonai būdavo šalti, nes tik nedaugelis jų buvo tinkamai šildomi. Vasarą jie slogiai prikaisdavo, nes nė viename iš jų nebuvo oro kondicionieriaus. Šiais laikais traukinys Nr. 2, dundėdamas Čambers gatvės link, pasiekia daugiau kaip 40 mylių per valandą greitį. Tačiau vargu ar traukinys, kuriuo važiavo Getsas, dardėjo tokiu greičiu. 1984 metais sistemoje buvo 500 „raudonųjų juostų" – vietų, kuriose dėl bėgių gedimų nebuvo saugu važiuoti didesniu nei 15 mylių per valandą greičiu. O nemokėjimas už važiavimą buvo toks įprastas dalykas, kad vežimų kompanija kasmet patirdavo iki 150 milijonų dolerių nuostolių. Per metus buvo padaroma apie 15 000 sunkių nusikaltimų – ir tas skaičius dešimtmečio pabaigoje galėjo pasiekti 20 000. Elgetų ir smulkių vagišių priekabiavimas prie keleivių buvo toks paplitęs, kad norinčiųjų važiuoti metro traukiniais sumažėjo iki tokio lygio, kokio nebuvo per visą metropolitenų istoriją. Viljamas Bratonas, vėliau tapęs pagrindine figūra sėkmingoje Niujorko kovoje su smurtiniais nusikaltimais, savo autobiografijoje rašo, jog po daugybės Bostone pragyventų metų, buvo pritrenktas to, ką pamatė Niujorko metro devintajame dešimtmetyje.

Išlaukęs, regis, begalinėje eilėje, kad galėčiau nusipirkti žetoną, pamėginau įmesti jį į sukamojo kryžminio užtvaro skylę ir supratau, kad užtvaras sugadintas sąmo-

ningai. Negalėdami susimokėti už važiavimą ir įeiti į metro, turėjome brautis per užtrenkiamus vartus, kuriuos atidaręs laikė nevalyvos išvaizdos vyriškis su ištiesta ranka; jis, sugadinęs sukamąjį užtvarą, reikalavo, kad važiuojantieji savo žetonus atiduotų jam. Tuo tarpu vienas iš jo bendrininkų iš skylių dantimis traukė užstrigusius žetonus, palikdamas ant jų savo seilių. Dauguma žmonių buvo per daug įbauginti, kad susiremtų su šiais vyrukais: „Štai, imk tą prakeiktą žetoną, koks mano reikalas". Kiti perlipdavo per sukamųjų užtvarų viršų, pralįsdavo pro apačią, apeidavo aplink ar eidavo tiesiai nemokėdami. Tai buvo tarsi nauja Dantės *Pragaro* versija.

Toks buvo Niujorkas devintajame dešimtmetyje – apimtas vienos iš baisiausių miesto istorijoje nusikalstamumo epidemijų. Tačiau tada netikėtai įvyko epidemijos virsmas. 1990 metais buvęs aukštas nusikalstamumo lygis staiga pradėjo kristi. Žmogžudysčių sumažėjo dviem trečdaliais, sunkių nusikaltimų – per pusę. Tuo pat metu nusikalstamumas sumažėjo ir kituose miestuose. Bet jokiame kitame mieste taip daug ir sparčiai kaip Niujorke. Dešimtmečio pabaigoje metro požemiuose būdavo padaroma 75 procentais mažiau sunkių nusikaltimų nei dešimtmečio pradžioje. Kai 1996 metais Getsas antrą sykį dalyvavo teisme kaip atsakovas civilinėje byloje, kurią iškėlė Darelas Keibis, spaudoje apie tai nebuvo rašoma, o pats

Getsas atrodė kaip koks anachronizmas. O tada, kai Niujorkas tapo saugiausiu tarp didžiausių šalies miestų, jau beveik niekas neprisiminė, ką kažkada simbolizavo Getsas. Atrodė nesuvokiama, kad kas nors galėtų pakelti ginklą prieš žmogų metro traukinyje ir už tai būtų vadinamas didvyriu.

2.

Turime pripažinti, jog kalbėti apie nusikalstamumą kaip apie epidemiją yra šiek tiek keista. Mes vartojame pasakymus „prievartos epidemijos“ arba „nusikalstamumo bangos“, tačiau vargu ar mes iš tiesų tikime, kad nusikalstamumas paklūsta toms pačioms epidemijų taisyklėms, kaip, tarkim, *Hush Puppies* bateliai arba Polio Revere žygis. Šios epidemijos vyko dėl sąlyginai aiškių ir paprastų dalykų – gaminio ir žinios. Kita vertus, nusikalstamumas nėra koks nors atskiras abstraktus dalykas – šis žodis vartojamas nenusakomos įvairovės ir sudėtingumo elgesio atvejams apibūdinti. Kriminaliniai veiksmai turi rimtų padarinių. Nusikaltėlis ir pats patiria didžiulį stresą. Teigti, kad kas nors yra nusikaltėlis, reiškia teigti, kad jis yra blogas ar žiaurus, pavojingas, nedoras ar nestabilus. Galima pabrėžti bet kurią šių savybių kombinaciją, tačiau nė viena iš šių psichologinių būsenų nėra ta, kurią vienas žmogus galėtų atsitiktinai perduoti kitam. Kitaip sakant, ne-

atrodo, kad nusikaltėliai būtų kokie nors išskirtiniai žmonės, kuriuos galėtų parblokšti užkrečiami epidemijos vėjai. Bet kažkokiu būdu Niujorke būtent taip ir įvyko. Nuo paskutinio dešimtmečio pradžios iki vidurio Niujorko mieste gyventojai nebuvo perkeliami iš vienos vietos į kitą. Niekas nėjo į gatves ir kiekvienam potencialiam nusikaltėliui neaiškino skirtumo tarp gėrio ir blogio. Ir nusikaltimų bangos pakilimo, ir atoslūgio metu mieste gyveno tiek pat psichologiškai palūžusių žmonių. Bet dėl kažkokios priežasties dešimtys tūkstančių šių žmonių staiga nustojo elgtis nusikalstamai. 1984 metais įpykęs metro keleivis, susidūręs su keturiais juodaodžiais jaunuoliais, praliejo kraują. Šiais laikais toks pats susidūrimas Niujorko metro jau nebesukeltų smurto. Kaip tai atsitiko?

Į klausimą atsako trečiasis epidemijų plitimo principas – *Aplinkybių įtaka*. *Mažumos taisyklė* nagrinėja kategorijas žmonių, kurie vaidina svarbiausią vaidmenį paskleidžiant informaciją. Skyriuje apie *Sezamo gatvę* ir *Mėlyniuko užuominas* kalbėjome apie užkibimą, teigdami, jog tam, kad kokios nors idėjos sukeltų epidemijas, jos turi būti įsimintinos ir priversti mus veikti. Kalbėjome apie žmones, skleidžiančius idėjas, ir aptarėme gerų idėjų savybes. Tačiau šio skyriaus tema – *Aplinkybių įtaka* – yra ne mažiau svarbi nei dvi pirmosios. Epidemijos priklauso nuo laiko ir vietos sąlygų bei aplinkybių, kuriomis jos pasireiškia. Baltimorėje sifilis kur kas labiau plinta vasarą nei žiemą.

Hush Puppies išpopuliarėjo, nes juos avėjo madingiausi Rytinio kaimelio vaikinai. Galima būtų netgi teigti, kad Polio Revere žygis tam tikra prasme pavyko todėl, kad įvyko naktį. Naktį žmonės būna namie ir miega savo lovose ir todėl juos gerokai lengviau surasti nei tada, kai jie būna išvykę su reikalais arba dirba laukuose. O jei mus kas nors pažadina, kad kažką praneštų, mes automatiškai suvokiame, kad reikalas svarbus. Galima tik įsivaizduoti, koks būtų buvęs „Polio Revere popietės žygis“.

Tai, manau, gana suprantama. Tačiau *Aplinkybių įtaka* rodo, kad labai jautriai reaguojame į aplinkybių pokyčius. O šie, lemiantys epidemijos virsmą, gali labai skirtis nuo mūsų įsivaizduojamų.

3.

Per dešimtmetį, nuo 1990 metų, smurtinis nusikalstamumas sumažėjo visose Jungtinėse Valstijose dėl daugelio labai paprastų priežasčių. Pradėjo mažėti nelegali prekyba kokainu, sukeldavusi daugelį nusikaltimų tarp gaujų ir narkotikų prekeivių. Didžiulis pagyvėjimas ekonomikoje reiškė, kad daugelis žmonių, kurie galėjo būti įtraukti į nusikaltimus, gavo legalų darbą, o bendras gyventojų senėjimas rodė, kad buvo mažiau aštuoniolikos–dvidešimt ketverių metų vyrukų, kurie paprastai padaro didžiąją da-

lį nusikaltimų. Tačiau atsakymas į klausimą, kodėl nusikalstamumas Niujorke sumažėjo, visgi yra šiek tiek sudėtingesnis. Kai nusikalstamumo epidemija Niujorke pradėjo slūgti, miesto ekonomika dar nebuvo pradėjusi klestėti. Ji vis dar buvo sustingusi. Faktiškai vargingiausi miesto rajonai ką tik buvo išgyvenę socialinių pašalpų sumažinimą paskutinio dešimtmečio pradžioje. Kokaino epidemijos susilpnėjimas Niujorke buvo aiškus veiksnys, tačiau, kita vertus, ji nuolat silpnėjo jau gerokai anksčiau, nei pradėjo mažėti nusikalstamumas. Ką galima pasakyti apie gyventojų amžiaus senėjimą? Dėl devintajame dešimtmetyje padidėjusios imigracijos dešimtajame dešimtmetyje Niujorkas vėl pradėjo jaunėti. Bet kuriuo atveju visos šios tendencijos – tai ilgalaikiai pokyčiai, kurie, kaip galima spėti, sukelia laipsniškus padarinius. Tačiau nusikalstamumo mažėjimo Niujorke niekaip nepavadinsi laipsnišku. Akivaizdu, kad Niujorko nusikalstamumo epidemijos virsme pagrindinį vaidmenį vaidino kažkas kita.

Labiausiai intriguojantis kandidatas į tą „kažką kitą“ yra vadinamoji *Išdaužtų langų* teorija. Išdaužti langai – tai kriminologų Džeimso Q. Vilsono ir Džordžo Kelingo sugalvotas terminas. Vilsonas ir Kelingas teigė, kad nusikalstamumas yra neišvengiamas netvarkos padarinys. Jei langas išdaužtas ir paliktas nesutvarkytas, pro šalį einantys žmonės padarys išvadą, kad tai niekam nerūpi ir niekas už tai neatsako. Ne-

trukus bus išdaužta dar daugiau langų, o anarchijos nuotaika nuo pastato pasklis˙į gatvę, siųsdama signalus, jog kažkas vyksta. Jie rašo, kad palyginti nedidelės miestų problemos, tokios kaip piešiniai ant sienų, netvarka viešose vietose ir agresyvus elgetavimas, prilygsta išdaužtiems langams ta prasme, jog kviečia daryti rimtesnius nusikaltimus.

> Užpuolikai ir vagys, nesvarbu mėgėjai ar profesionalai, tiki, kad jų šansai būti sugautiems ar bent jau atpažintiems sumažės, jei jie veiks tose gatvėse, kur potencialios aukos jau yra įbaugintos esamų sąlygų. Vagis gali padaryti išvadą, jog jei kaimynai negali susidoroti su įkyriu elgetautoju, pykinančiu praeivius, dar mažiau tikėtina, jog kas nors iš jų paskambins policijai ir paprašys atpažinti potencialų užpuoliką arba įsikiš, jei žmogus iš tiesų bus užpultas.

Tokia yra nusikalstamumo epidemijų teorija. Pagal ją teigiama, kad nusikalstamumas yra užkrečiamas – panašiai kaip mados tendencijos – prasidėjęs nuo išdaužto lango jis gali paplisti visoje bendruomenėje. Šiose epidemijose virsmo tašku pasitarnauja ne išskirtinės asmenybės kaip *Ryšių palaikytoja* Lois Veisbegr ar *Žinovas* Markas Alpertas. Juo tampa koks nors fizinis veiksmas, pavyzdžiui, grafičių piešimas ant sienų. Akstinas tam tikram elgesiui kilti atsiranda ne dėl tam tikros kategorijos žmonių, o dėl aplinkos sąlygų.

Devintojo dešimtmečio viduryje Niujorko keleivių vežimų vadovai pakvietė Kelingą dirbti konsultantu, ir šis paragino juos įdiegti *Išdaužtų langų* teoriją. Paskirdami metro direktoriumi Deividą Guną, jie įsipareigojo prižiūrėti multimilijardų dolerių vertės metro sistemos rekonstrukciją. Daugelis metro šalininkų tuo metu patarinėjo Gunui nesirūpinti dėl piešinių ant sienų, bet atkreipti dėmesį į svarbesnius dalykus – nusikalstamumą ir metro patikimumą. Toks patarimas atrodė pagrįstas. Rūpinimasis išterliotomis sienomis tuo metu, kai visa sistema buvo netoli suirimo, atrodė tiek pat beprasmiškas, kaip beprasmiškas *Titaniko* denių šveitimas jam artėjant prie ledkalnių. Tačiau Gunas neatšlijo. „Piešiniai ant sienų yra sistemos irimo simbolis, – teigė jis. – Jei mums rūpi organizacijos ir moralės atkūrimo procesas, turime laimėti mūšį su grafičių piešėjais. Nelaimėję jo, paprasčiausiai negalėsime įgyvendinti jokių vadovavimo reformų ir fizinių pokyčių. Mes ketiname paleisti naujus traukinius, kurių kiekvieno vertė apie dešimt milijonų dolerių, ir puikiai žinome, kas galėtų atsitikti, jei mes nieko nepadarytume, kad juos apsaugotume. Jau kitą dieną jie būtų nusiaubti“.

Turėdamas tikslą linija po linijos, traukinys po traukinio išvalyti metro sistemą, Gunas sudarė naują valdymo struktūrą ir nustatė tikslias užduotis bei jų įvykdymo grafikus. Jis pradėjo nuo traukinio Nr. 7,

jungiančio Kvynsą su Manheteno centru, ir nuo eksperimento su naujomis dažų valymo technologijomis. Nerūdijančio plieno vagonams nuvalyti buvo naudojami tirpikliai, o dažyti – perdažomi. Gunas buvo griežtas – joks atsitraukimas negalimas: jei sykį vagonas suremontuotas, negalima leisti, kad jame vėl siautėtų vandalai. „Mums tai buvo tarsi antras tikėjimas“, – pasakojo Gunas. Pirmosios linijos gale Bronkse, kur traukiniai sustoja prieš apsisukdami ir grįždami atgal į Manheteną, Gunas įrengė valymo stotį. Jei atvykdavo apipaišytas vagonas, piešiniai turėjo būti panaikinti. Jei ne, vagonas negalėjo išvykti į liniją. Purvinų vagonų, nuo kurių dar nebuvo nuvalyti piešiniai, nebuvo galima išleisti į kelią kartu su švariais. Taigi vandalams buvo siekiama perduoti nedviprasmišką žinią.

„Mes turėjome aikštelę Harleme, 135-ojoje gatvėje, kur traukiniai stovėdavo per naktį, – pasakoja Gunas. – Vaikai ateidavo pirmą nakties ir baltai nudažydavo traukinio šoną. Paskui jie ateidavo kitą naktį, kai dažai jau būdavo nudžiūvę, ir padarydavo piešinio kontūrus. Tada trečią naktį nuspalvindavo piešinį. Darbas užtrukdavo tris dienas. Mes žinodavome, kada vaikai ateis prie vieno iš purvinų traukinių, ir palaukdavome, kol jie baigs savo darbą. Tada ateidavome su volais ir uždažydavome jų kūrinius. Vaikai puldavo į ašaras, bet mes buvome nepalenkiami – tik

šiek tiek atleisdavome vadeles ir vėl jas įtempdavome. Tai buvo perspėjimas jiems: jei norite praleisti tris dienas darkydami traukinį, tvarkoj. Bet jūsų kūriniai niekada neišvys dienos šviesos".

Guno piešinių valymo akcija truko nuo 1984 iki 1990 metų. Tuo metu keleivių pervežimo vadovai pakvietė Viljamą Bratoną vadovauti Transporto policijai, ir prasidėjo antras metro sistemos rekonstrukcijos etapas. Kaip ir Gunas, Braitonas buvo *Išdaužtų langų* teorijos šalininkas. Iš esmės savo intelektualiniu vadovu jis laiko Kelingą. Taigi jo pirmieji žingsniai policijos vadovo pareigose savo donkichotiškumu buvo panašūs į Guno. Kadangi sunkių nusikaltimų metro sistemoje buvo padaroma labai daug, Bratonas pirmiausia nusprendė imtis griežtų priemonių kovai su nemokėjimu už važiavimą. Kodėl? Mat jis tikėjo, jog kaip ir piešiniai ant sienų, nemokėjimas už važiavimą gali būti signalas, atspindintis tą netvarką, kuri tarsi ragina daryti daug rimtesnius nusikaltimus. Buvo apskaičiuota, kad maždaug 170 000 žmonių per dieną įeina į metro be žetonų. Kai kurie iš jų buvo vaikai, kurie paprasčiausiai peršokdavo per suktuką. Kiti įsiremdavo į užtvarus ir praeidavo, jėga spausdami juos atgal. O kai vienas po kito žmonės pradėjo nemokėti už važiavimą, kiti – kurie šiaip jau niekada nebūtų bandę apeiti įstatymų, taip pat prisidėjo prie jų, teisindamiesi, kad jie nemoka tik todėl, kad taip daro daug kas, ir taip problema augo tarsi ride-

namas sniego kamuolys. Be abejo, nemokėjimą už važiavimą nebuvo lengva įveikti. Kadangi žetonas tebuvo tik apie 1,25 dolerio vertės, transporto policija nemanė, jog verta gaišti laiką pažeidėjams persekioti, o ypač dėl to, kad peronuose ir traukiniuose būdavo padaroma daugybė rimtesnių nusikaltimų.

Bratonas – spalvinga, charizmatinė asmenybė, apsigimęs lyderis, buvo greitai pastebėtas. Jo žmona pasiliko gyventi Bostone, taigi niekas jam netrukdė dirbti ilgas valandas. Metro traukiniais jis klajodavo po miestą naktimis, kad suprastų, kaip kyla problemos ir kaip geriausiai jas įveikti. Pirmiausiai jis pasirinko tas stotis, kuriose sukčiavimas su važiavimo žetonais buvo pats didžiausias, ir prie sukamųjų kryžminių užtvarų pastatė dešimtis civilių drabužiais apsirengusių policininkų. Komanda vieną po kito sučiupdavo nusikaltėlius, uždėdavo jiems antrankius ir palikdavo stovėti rateliu perone tol, kol susidarydavo „reikiama sugautųjų partija“. Mintis buvo kuo viešiau signalizuoti apie tai, kad transporto policija rimtai imasi griežtų žygių prieš metro sukčius. Anksčiau policininkai neskubėdavo persekioti sukčiaujančiųjų metro stotyse, nes jų areštavimas, vežimas į policijos skyrių, reikiamų formų pildymas ir laukimas, kol tos formos bus sutvarkytos, užtrukdavo visą dieną – ir visa tai dėl nusikaltimo, kuris paprastai būdavo vertas ne daugiau kaip gero pliaukštelėjimo per riešą. Bratonas rekonstravo miesto autobusą ir įrengė jame kilnojamąjį postą

su fakso aparatais, telefonais, rašikliais ir prietaisais pirštų atspaudams paimti. Greitai bendras arešto laikas sutrumpėjo iki valandos. Bratonas taip pat atkakliai reikalavo, kad visiems prasižengėliams būtų išrašomi baudos kvitai. Netenka stebėtis, jog kas septintas areštuotasis būdavo nesusimokėjęs už ankstesnį pažeidimą, o kas dvidešimtas nešiojosi kokį nors ginklą. Netrukus policijos pareigūnai įsitikino, jog griežtos priemonės prieš nemokančiuosius už važiavimą pasiteisino. „Policininkai klestėjo, – rašo Bratonas. – Kiekvienas areštas buvo tarsi nuostabios dėžutės su siurprizu atidarymas. Kokį žaisliuką aš ten rasiu? Ginklą? Peilį? Teismo orderį? Gal pagavome žmogžudį?.. Po kurio laiko blogi berniukai tapo išmintingesni ir pradėjo palikinėti savo ginklus namie ir mokėti už važiavimą“. Bratonui vadovaujant vien tik per pirmus tris jo darbo mėnesius trigubai išaugo išvarytųjų iš metro stočių dėl girtumo ar netinkamo elgesio skaičius. Nuo 1990 iki 1994 metų areštų už nusižengimus, už nedidelius pažeidimus, kurie praeityje likdavo nepastebėti, padaugėjo penkis kartus. Bratonas Transporto policiją pavertė organizacija, nepraleidžiančia nė mažiausių metro gyvenimo pažeidimų.

1994 metais Niujorko meru tapus Rudolfui Džiulianiui, Bratonas buvo paskirtas Niujorko policijos departamento viršininku, ir tą pačią strategiją jis pritaikė visam miestui. Savo pareigūnams jis davė nurodymus imtis griežtų priemonių prieš vadinamuosius „gy-

venimo kokybės“ gadintojus: pavyzdžiui, prieš „langų valytojus“, kurie prieidavo prie vairuotojų Niujorko sankryžose ir reikalaudavo pinigų už automobilių langų nuvalymą, bei už kitus nusižengimus. „Ankstesnei policijos administracijai buvo uždėti apribojimų antrankiai, – sako Bratonas. – Mes tuos antrankius nuėmėme, sustiprinome įstatymų prieš gėrimą ir šlapinimąsi viešose vietose vykdymo kontrolę ir areštuodavome pakartotinai nusižengusiuosius, įskaitant ir tuos, kurie mėtydavo gatvėse tuščius butelius arba padarydavo net palyginti nedidelę žalą turtui... Nusišlapinus gatvėje, buvo galima pakliūti į kalėjimą“. Kai mieste pradėjo mažėti nusikalstamumas – taip pat greitai ir sparčiai kaip ir metro – Bratonas ir Džiulianis atkreipė dėmesį į tą pačią priežastį. Jie teigė, kad nedideli, iš pažiūros nereikšmingi „gyvenimo kokybės“ gadintojai tarnavo virsmo tašku smurtiniams nusikaltimams.

Išdaužtų langų teorija ir *Aplinkybių įtaka* reiškia tą patį. Abu šie dalykai paremti prielaida, kad epidemijos gali išplisti arba pasibaigti, paveiktos menkiausių aplinkos detalių. Rimčiau pagalvojus, tai gana radikali mintis. Prisiminkime, pavyzdžiui, Bernio Getso susidūrimą su jaunuoliais iš metro: Alenu, Ramseuru, Keibiu ir Kenčiu. Pagal kai kuriuos pranešimus, bent jau du iš jų prieš incidentą buvo vartoję narkotikus. Jie visi atvyko iš Klaremonto gyvenamųjų namų kvartalo, esančio vienoje iš baisiausių pietinio

Bronkso dalių. Tuo metu Keibis buvo kaltinamas ginkluotu apiplėšimu. Kentis anksčiau buvo areštuotas už sunkų nusikaltimą – vogto turto pasisavinimą, Alenas – už mėginimą smurtauti. Alenas, Kenti ir Ramseuras taip pat buvo teisti už įvairių baudžiamųjų nusižengimų įvykdymą: kriminalinius nusikaltimus ir vagystes. Praėjus dvejiem metams po Getso šūvių metro, Ramseuras buvo nuteistas dvidešimt penkeriems metams už prievartavimą, plėšikavimą, pederastiją, seksualinį išnaudojimą, užpuolimus, šaunamojo ginklo panaudojimą nusikalstamiems tikslams ir vogto turto pasisavinimą. Nėra ko stebėtis, kad tokie žmonės smurtinio incidento metu įsisiautėja.

O štai Getsas. Jis padarė kai ką absoliučiai neįprasto. Specialybę turintys baltieji paprastai nešaudo jaunų juodaodžių metro traukiniuose. Tačiau jei atidžiai jį patyrinėsime, pamatysime, kad jis atitinka stereotipą žmogaus, galinčio pratrūkti kilus smurtinėms situacijoms. Jo tėvas buvo atšiauraus būdo griežtos drausmės šalininkas ir Getsui dažnai tekdavo patirti jo įniršį. Mokykloje jis buvo iš tų, kuriuos klasės draugai mėgdavo paerzinti. Jis likdavo paskutinis, kai būdavo renkama komanda mokykliniams žaidimams, vienišas vaikas, kuris dažnai išeidavo iš pamokų apsiašarojęs. Baigęs koledžą, jis dirbo kompanijoje *Westinghouse,* stačiusioje atominius povandeninius laivus. Bet ten jis dirbo neilgai. Jis nuolat konfliktuodavo su savo valdžia dėl, jo manymu, prastos

tvarkos ir aplaidumo, o kartais pažeisdavo kompanijos ir profesinės sąjungos taisykles, atlikdamas tuos darbus, kuriuos pagal sutartį jam buvo draudžiama daryti. Jis gyveno Manhetene, 14-ojoje gatvėje, netoli 6-osios aveniu, miesto kvartalo gale, kuris tuo metu knibždėjo benamių ir narkotikų prekeivių. Vieną iš namo durininkų, su kuriuo Getsas artimai bendravo, buvo smarkiai sumušę užpuolikai. Getsas užsidegė manija apvalyti savo rajoną. Jis nuolat piktinosi dėl neveikiančio laikraščių kiosko, esančio prie jo namo, kuriuo valkatos naudojosi kaip šiukšlių konteineriu ir išviete. Vieną naktį kažkaip stebuklingai kioskas sudegė, o kitą dieną gatvėje visi pamatė Getsą, valantį degėsių liekanas. Kartą bendruomenės susirinkime jis pasakė, tuo šokiruodamas kitus kambaryje buvusius žmones, kad „vienintelis būdas išvalyti šitą gatvę – atsikratyti ispanais ir juodčkiais“. Vieną 1981 metų dieną trys juodaodžiai užpuolė Getsą, įeinantį į Kanalo gatvėje esančią metro stotį. Jis bėgo iš stoties, persekiojamas šios trijulės. Šie nutvėrė elektroninį prietaisą, kurį jis nešėsi, sumušė jį patį ir trenkė į veidrodinį vitrinos stiklą. Po šio smūgio jo krūtinėje visam laikui liko žaizdos randas. Padedamas budinčio šiukšlininko, Getsas sugebėjo sutramdyti vieną iš trijų savo užpuolikų. Tačiau šis įvykis paliko jam gilų kartėlį. Jis praleido šešias valandas stoties pastate, kalbėdamasis su policijos pareigūnais, tuo tarpu jo užpuolikas buvo paleistas po dviejų valandų ir galiausiai buvo

nubaustas tik už lengvą nusikaltimą. Jis kreipėsi dėl leidimo turėti ginklą, tačiau prašymas buvo atmestas. 1984 metų rugsėjį mirė jo tėvas. Dar po trijų mėnesių jis atsisėdo šalia keturių juodaodžių jaunuolių metro traukinyje ir šių užkabintas pradėjo šaudyti.

Trumpai tariant, tai buvo žmogus, turintis savo vertės pajautimo problemų, giliai išgyvenęs sistemos trūkumus, be to, neseniai tapęs ir pažeminimo auka. Getso biografė Lilijana Rubin rašo, kad jo pasirinkimas gyventi 14-ojoje gatvėje vargu ar buvo atsitiktinis. „Atrodo, kad Bernį ši aplinka kažkuo viliojo“, – rašo ji. Būtent dėl savo trūkumų ir diskomforto ji tapo suprantamu taikiniu jo viduje susikaupusiam įniršiui. Nukreipus savo įniršį į išorinį pasaulį, jam nereikėjo spręsti savo vidinio pasaulio problemų. Jis koneveikė purvą, triukšmą, girtuoklius, nusikalstamumą, perpardavinėtojus, narkomanus. Ir visa tai darė vedinas gerų ketinimų. „Getso kulkos, – daro išvadą Rubin, – buvo nukreiptos į taikinius, egzistavusius tiek jo praeityje, tiek dabartyje“.

Jei šitaip galvosime apie tai, kas nutiko traukinyje Nr. 2, suprasime, kad šis sušaudymas buvo neišvengiamas. Keturi chuliganai susiduria su žmogumi, aiškiai turinčiu psichologinių problemų. Tai, kad sušaudymas įvyko metro traukinyje, atrodo kaip atsitiktinis dalykas. Getsas būtų nušovęs tuos keturis vaikinus, jei būtų sėdėjęs, tarkim, mėsainius pardavinėjančioje užeigoje. Dauguma oficialių paaiškinimų, pasi-

taikančių kriminalinėje praktikoje, vadovaujasi tokia pat logika. Psichiatrai teigia, kad nusikaltėliai yra žmonės su psichinio vystymosi trūkumais – žmonės, turėję patologinių santykių su savo tėvais, tie, kuriems trūko sektinų pavyzdžių. Esama palyginti naujos literatūros, kurioje kalbama apie genus, galinčius arba negalinčius daryti įtakos kai kurių individų nusikalstamam polinkiui. Kalbant populiariai, esama daugybė konservatyvių knygų, kuriose rašoma apie nusikalstamumą kaip apie moralinio nuosmukio padarinius – kaltinančių visuomenę, mokyklas ir tėvus už tai, kad jie nebemoko vaikų skirti gėrio nuo blogio. Visomis šiomis teorijomis paprastai siekiama įrodyti, kad nusikaltėlis yra asmenybė, išsiskirianti normalios visuomenės elgesio normų nepaisymu. Žmonės su psichikos vystymosi trūkumais nemoka palaikyti normalių santykių. Žmonės, turintys genetinių polinkių smurtui, nesusivaldo tada, kai normalūs žmonės išlieka ramūs. Žmonės, nemokantys atskirti gėrio nuo blogio, nesuvokia, koks elgesys yra tinkamas, o koks ne. Žmonės, užaugę varge, be tėvų ar patyrę rasizmo smurtą, nepaiso socialinių normų taip, kaip tai daro žmonės iš sveikų vidutinės klasės šeimų. Bernis Getsas ir tie keturi banditai iš metro šia prasme buvo įkalinti savo pačių nefunkcionaliame pasaulyje.

Tačiau ką teigia *Išdaužtų langų* teorija ir *Aplinkybių įtaka*? Absoliučiai priešingai. Jos tvirtina, kad nusikaltėlis – kurio veiksmai toli gražu nėra paremti

fundamentaliais, esminiais motyvais, ir kuris gyvena savo pasaulyje – iš tiesų yra labai jautrus savo aplinkai, reaguojantis į visų rūšių pavojaus signalus, ir galintis greitai padaryti nusikaltimą, remdamasis savitu jį supančio pasaulio suvokimu. Tai nepaprastai radikali – ir tam tikra prasme neįtikėtina – idėja. Čia slypi netgi dar radikalesni aspektai. *Aplinkybių įtaka* priklauso nuo aplinkos. Ji teigia, kad elgesys priklauso nuo socialinių sąlygų. Tačiau tai labai keista priklausomybė nuo aplinkos. Septintajame dešimtmetyje liberalai iškėlė panašų teiginį, tačiau jie, kalbėdami apie aplinkos svarbą, minėjo esminius socialinius veiksnius: nusikalstamumas, jų teigimu, buvo socialinės neteisybės, struktūrinės ekonomikos nelygiateisiškumo, nedarbo, rasizmo, dešimtmečiais trukusio valstybinių įstaigų ir socialinio aplaidumo rezultatas. Taigi norint sustabdyti nusikalstamumą, reikėjo imtis kai kurių tikrai herojiškų žingsnių. Tačiau *Aplinkybių įtaka* tvirtina, kad iš tiesų didelę reikšmę vaidina maži dalykai, kad susirėmimas metro tarp Bernio Getso ir tų keturių jaunuolių galiausiai buvo labai mažai susijęs su painia Getso psichologine patologija, taip pat su keturių jaunuolių, kurie jį užkabino, praeitimi ir neturtu, bet labai akivaizdžiai susijęs su signalais, kuriuos siuntė piešiniai ant sienų, ir netvarka prie sukamųjų kryžminių užtvarų metro. *Aplinkybių įtaka* teigia, kad norint sustabdyti nusikalstamumą, nebūtina spręsti dideles problemas. Galima užkirsti kelią nu-

sikaltimams, paprasčiausiai nukrapščius piešinius nuo sienų ir areštuojant nesusimokančiuosius už važiavimą metro. Nusikaltimų epidemijos turi tokius pat paprastus ir nesudėtingus virsmo taškus kaip sifilis Baltimorėje arba *Hush Pupies* batelių mados tendencija. Štai ką turėjau omeny, pavadindamas *Aplinkybių įtaką* radikalia teorija. Džiulianis ir Bratonas – toli gražu nekonservatyvūs žmonės, kaip jie paprastai apibūdinami – nusikalstamumo klausimu jie iš tiesų laikėsi pačių liberaliausių pozicijų, kad su jomis beveik neįmanoma sutikti. Kaip gali būti, kad tai, kas dėjosi Bernio Getso galvoje, neturėjo reikšmės? O jei tai tiesa, kad iš tiesų tai neturėjo reikšmės, kodėl šiuo faktu taip sunku patikėti?

4.

Antrame skyriuje, kuriame aptarinėjau, kokios savybės tokį žmogų kaip Markas Alpertas padaro tokį svarbų iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos epidemijose, aš kalbėjau apie du iš pažiūros prieštaringus įtikinimo aspektus. Vienas iš jų buvo tyrimas, kuriame paaiškėjo, kad žmonės, kurie klausėsi Piterio Dženingso per ABC, buvo labiau linkę balsuoti už respublikonus, nei žmonės, kurie klausėsi Tomo Brokavo ar Dano Ratherio, nes kažkokiu nesuprantamu būdu Dženingsas sugebėjo jiems perteikti savo sim-

patijas respublikonų kandidatams. Antrajame tyrime buvo pademonstruota, kaip charizmatiški žmonės, net nieko nesakydami ir tik labai trumpai pasirodydami, gali užkrėsti kitus savo emocijomis. Šių dviejų tyrimų išvados atspindi pačią *Mažumos taisyklės* esmę – mūsų prielankumui ir emocijoms, kurias mes laikome vidinėmis būsenomis, labai stiprų, nors ir nepastebimą, poveikį daro iš pažiūros nereikšminga kitų žmonių įtaka, pavyzdžiui, pranešėjo, kurį mes stebime keletą minučių per dieną, arba kokio nors žmogaus, šalia kurio mes tylėdami sėdime dvi minutes trunkančiame eksperimente. *Aplinkybių įtakos* esmė yra ta, jog tam tikri dalykai įvyksta tam tikroje aplinkoje – tam tikrais, nebūtinai mums suprantamais, būdais mūsų vidinės būsenos priklauso nuo išorinių aplinkybių. Psichologai daro daugybę eksperimentų, demonstruojančių šį faktą. Pateikiu kelis pavyzdžius.

Aštuntojo dešimtmečio pradžioje grupė socialinių mokslų atstovų iš Stanfordo universiteto, vadovaujamų Filipo Zimbardo, universiteto Psichologijos fakulteto rūsyje nutarė įkurti tariamą kalėjimą. 35 pėdų ilgio koridoriaus dalyje jie įrengė kameras. Iš laboratorijos kambarių jie padarė tris mažas, 6×9 pėdų dydžio vienutės, į kurias įstatė juodai nudažytas duris su plieninėmis grotomis. Drabužinė buvo paversta atskiru įkalinimo izoliatoriumi. Mokslininkai įdėjo skelbimą į vietinius laikraščius, kviesdami savanorius vyrus dalyvauti eksperimente. Norą pareiškė 75

žmonės, iš kurių Zimbardo ir jo kolegos atrinko 21, kurie pagal psichologų pateiktą testą atrodė patys normaliausi ir sveikiausi. Atsitiktiniu būdu pusė jų buvo atrinkti būti prižiūrėtojais. Jiems buvo išdalytos uniformos ir tamsūs akiniai ir buvo pasakyta, kad jie bus atsakingi už tvarką kalėjime. Kita pusė grupės tapo kaliniais. Zimbardo paprašė Palo Alto policijos departamentą „areštuoti" kalinius jų namuose, uždėti jiems antrankius, pristatyti juos į stoties pastatą, apkaltinti fiktyviais nusikaltimais, paimti pirštų atspaudus ir užrištomis akimis pristatyti juos į Psichologijos fakulteto rūsyje įrengtą kalėjimą. Tada jie turėjo persirengti kalėjimo uniformomis su numeriais ant krūtinės ir nugaros. Numeriai buvo vienintelė jų atpažinimo priemonė per visą įkalinimo laiką.

Eksperimento tikslas buvo išsiaiškinti, kodėl kalėjimai yra tokios bjaurios vietos. Ar taip yra todėl, kad jie pilni bjaurių žmonių, ar todėl, kad kalėjimų aplinka yra tokia bjauri, kad joje atsidūrę žmonės tampa bjauriais? Atsakymas į šį klausimą neabejotinai yra ir atsakymas į klausimą, kilusį Bernio Getso ir metro išvalymo atveju – kokią įtaka artimiausia aplinka daro žmonių elgesiui? Tai, ką išsiaiškino Zimbardo, jį šokiravo. Prižiūrėtojai, iš kurių kai kurie anksčiau laikė save pacifistais, greitai įsijautė į sunkiai palenkiamų griežtos drausmės šalininkų vaidmenis. Pirmąją naktį jie pažadino kalinius antrą valandą ir privertė juos išsirikiavus į eilę priešais sieną da-

ryti atsispaudimus bei atlikti kitas despotiškas užduotis. Antros dienos ryte kaliniai sukilo. Jie nusiplėšė savo numerius ir užsibarikadavo vienutėse. Atsakydami į tai, prižiūrėtojai juos išrengė, apipurškė iš gesintuvų, o maišto lyderį įmetė į izoliatorių. „Būdavo atvejų, kai mes juos visaip plūsdavome ir žvėriškai rėkdavome ant jų, – prisimena vienas prižiūrėtojų. – Tokia buvo bendra teroristinė atmosfera“. Tęsiantis eksperimentui, prižiūrėtojai darėsi vis žiauresni. „Mes nebuvome pasirengę tokiems intensyviems pokyčiams ir tokiam greitam jų žiaurumo proveržiui“, – pasakojo Zimbardo. Prižiūrėtojai vertė kalinius sakyti, kad jie myli vienas kitą, ir marširuoti po salę su antrankiais ir popieriniais maišais ant galvų. „Tai buvo absoliučiai priešinga mano dabartiniam elgesiui, – prisimena vienas iš prižiūrėtojų. – Manau, jog žiaurumo prasme buvau labai kūrybingas“. Po 36 valandų vienas kalinys puolė į isteriją ir jį teko paleisti. Dar keturis teko paleisti dėl „ypatingos emocinės depresijos, verksmo, siautėjimo ir stipraus nerimo“. Iš pradžių Zimbardo ketino eksperimentuoti dvi savaites. Po šešių dienų eksperimento buvo atsisakyta. „Dabar aš suprantu, – eksperimentui pasibaigus pasakojo vienas iš kalinių, – kad, nors buvau geros nuomonės apie savo psichikos būseną, mano elgesys kalėjime dažnai buvo kur kas mažiau valdomas“. Kitas pasakojo: „Aš pradėjau jausti, kad prarandu savo tapatybę, kad žmogus, kuris savanoriškai patalpino save į šį kalėji-

mą (man tai buvo kalėjimas ir tebėra kalėjimas iki šiol, aš nelaikau to eksperimentu arba kalėjimo imitacija...), nepanašus į mane, nutolo nuo manęs, kol galiausiai tapau visai kitu žmogumi. Aš buvau 416-tas numeris. Aš iš tiesų tapau savo numeriu, ir 416 iš tiesų sprendė, kaip turiu elgtis".

Zimbardo padarė išvadą, kad egzistuoja galios, tam tikromis aplinkybėmis galinčios pakeisti mums būdingus polinkius. Situacijai šiuo atveju tenka lemiamas vaidmuo. Zimbardo nekalba apie aplinką, apie pagrindines išorines įtakas visų mūsų gyvenimuose. Jis neneigia, kad tai, kaip mus auklėjo tėvai, daro įtaką mūsų asmenybei, taip pat, kaip veikia mūsų elgesį mokykla, kurią mes lankėme, mūsų draugai, arba aplinka, kurioje mes gyvename. Visi šie dalykai yra neabejotinai svarbūs. Jis taip pat neneigia, kad, formuojantis asmenybei, genai vaidina svarbų vaidmenį. Dauguma psichologų tiki, kad prigimtis – genetika – lemia maždaug pusę priežasčių, kodėl mes norime elgtis būtent taip, kaip elgiamės. Jis teigia, kad tam tikromis sąlygomis daugelis šių dalykų pranyksta, kad tam tikrais atvejais galima smarkiai paveikti išsilavinusių, normalių žmonių, gyvenančių geroje aplinkoje, elgesį, paprasčiausiai pakeitus kai kurias jų aplinkos detales.

Tokie patys argumentai, tik galbūt tikslesni, trečiajame dešimtmetyje buvo patvirtinti daugelyje eksperimentų, kuriuos atliko du Niujorko mokslinin-

kai – Hugas Hartšornas ir M. A. Mey. Jie savo tiriamaisiais pasirinko apie vienuolika tūkstančių mokinių nuo aštuonių iki šešiolikos metų amžiaus ir per kelis mėnesius pateikė jiems daugybę testų, kurių tikslas buvo įvertinti jų sąžiningumą. Šie testai padėjo Hartšornui ir Mey padaryti savo išvadas. Taigi kai kuriuos iš jų aš aprašysiu išsamiau.

Pavyzdžiui, į vieną užduočių rinkinį įėjo paprasti gabumų testai, sukurti Švietimo tyrimų institute, iš kurio vėliau atsiskyrė mokslininkų grupė, dabar kurianti universiteto stojamųjų egzaminų testus. Sakinių sudarymo teste vaikų buvo prašoma įrašyti žodžius į tuščias vietas. Pavyzdžiui, „Vargšas mažas _______ neturi nieko ______; jis alkanas“. Aritmetikos teste vaikams buvo užduodami tokie klausimai, pavyzdžiui: „Jei cukrus kainuoja 10 centų už svarą, kiek kainuos penki svarai cukraus“, ir prašoma parašyti atsakymus paraštėje. Testams atlikti būdavo duodama mažiau laiko, nei paprastai jo reikia, taigi dauguma vaikų nespėdavo atsakyti į daugybę klausimų. Skirtam laikui pasibaigus, testai būdavo surenkami ir įvertinami. Kitą dieną mokiniams būdavo duodami analogiški testai su kitokiais tokio pat sudėtingumo klausimais. Tačiau šį kartą mokiniams būdavo pateikiami atsakymai ir, tik minimaliai prižiūrimi, jie turėdavo pagal juos patys įvertinti savo darbus. Kitaip tariant, Hartšornas ir Mey paspęsdavo

mokiniams spąstus. Turėdami atsakymus ir daugybę neatsakytų klausimų, mokiniai turėdavo puikiausią galimybę sukčiauti. O Hartšornas ir Mey, žinodami praeitos dienos rezultatus, galėjo palyginti pirmos ir antros dienos atsakymus ir suprasti, kiek kiekvienas mokinys sukčiauja.

Kitas užduočių rinkinys, vadinamasis greičio testas, gabumus vertino daug paprasčiau. Mokiniams būdavo pateikiamos 56 poros skaičių ir liepiama juos sudėti. Arba jiems būdavo duodama kelių šimtų atsitiktiniu būdu sudėliotų alfabeto raidžių ir prašoma jas peržiūrėti ir pabraukti visas A raides. Kiekvienai užduočiai atlikti mokiniams būdavo skiriama po vieną minutę. Paskui jiems pateikdavo kitą ekvivalentiškų užduočių seką, bet šiuo atveju laikas visai nebūdavo ribojamas, ir jei jie norėdavo, galėdavo dirbti ilgiau. Du psichologai atliko daugybę įvairių testų daugybėje įvairių situacijų. Jie liepdavo mokiniams atlikti fizinių sugebėjimų testus, pavyzdžiui, prisitraukimo ant skersinio ar šuolių į tolį, ir slapčia stebėdavo juos, norėdami sužinoti, ar jie sukčiavo pranešdami savo rezultatus. Jie duodavo mokiniams atlikti testus namuose, kur jie turėjo puikias galimybes naudotis žodynais arba paprašyti pagalbos, ir palygindavo jų rezultatus su panašių mokykloje atliktų testų rezultatais, kur sukčiavimas buvo neįmanomas. Galiausiai testų rezultatai buvo surašyti į tris storus tomus, o iš jų buvo galima susidaryti nuomonę apie vaikų charakterį.

Netenka stebėtis, kad pirmoji jų išvada yra ta, jog sukčiaujama daug. Vienu atveju rezultatai testo, kur buvo įmanoma sukčiauti, buvo vidutiniškai 50 procentų aukštesni nei „sąžiningi“ įvertinimai. Kai Hartšornas ir Mey pradėjo ieškoti sukčiavimų modelio, kai kurie jų atradimai buvo visai akivaizdūs. Protingi vaikai sukčiauja šiek tiek mažiau nei ne tokie protingi. Mergaitės sukčiauja maždaug tiek pat, kiek ir berniukai. Vyresni vaikai sukčiauja daugiau nei jaunesni, o vaikai iš stabilių ir laimingų šeimų sukčiauja šiek tiek mažiau nei iš nestabilių ir nelaimingų šeimų. Išanalizavus duomenis, galima pastebėti pagrindinius iš testo į testą pasikartojančio elgesio šablonus.

Tačiau pastovumas iš tiesų nėra toks didelis, kaip galėtumėte tikėtis. Negalima išskirti vienos mažos glaudžios sukčiaujančiųjų grupės ir vienos mažos glaudžios sąžiningų mokinių grupės. Kai kurie vaikai sukčiauja namie, bet ne mokykloje; kai kurie vaikai sukčiauja mokykloje, bet ne namie. Tas faktas, kad vaikas sukčiavo arba ne, tarkim, žodžių sudarymo teste, neduoda rimtos priežasties pranašauti, ar jis sukčiavo, tarkime, pabraukdamas A raides greičio teste. Hartšornas ir Mey nustatė, jog tai pačiai grupei vaikų davus tą patį testą po šešių mėnesių, vaikai abiem atvejais sukčiaus taip pat. Tačiau kai tik pakeisite bet kurį iš šių kintamųjų – testo medžiagą arba aplinkybes, kuriomis testas buvo atliktas – sukčiavimo būdai taip pat pasikeis.

Hartšornas ir Mey padarė išvadą, kad toks dalykas kaip sąžiningumas nėra fundamentali savybė, arba kaip jie jį vadina – „unifikuotas“ bruožas. Jie nutarė, kad sąžiningumui didelę įtaką daro situacija. Jie rašo:

> Dauguma vaikų apgaudinės tam tikromis aplinkybėmis ir neapgaudinės kitomis. Melavimas, sukčiavimas ir vogimas, vertinant pagal šiuose tyrimuose pasitaikiusias testų situacijas, yra labai silpnai susiję. Netgi sukčiavimas klasėje yra labai specifiškas, nes vaikas gali sukčiauti per aritmetikos testą, bet nesukčiauti per rašymo testą ir t. t. Ar vaikas mėgins apgaudinėti bet kurioje duotoje situacijoje iš dalies priklauso nuo jo protingumo, amžiaus, namų aplinkos ir panašių dalykų, o iš dalies nuo pačios situacijos pobūdžio ir nuo jo ypatingo santykio su ja.

Tai, mano galva, labai prieštarauja mūsų intuityviam supratimui. Jei aš jūsų paprašyčiau apibūdinti savo geriausio draugo charakterį, jūs labai lengvai galėtumėte tai padaryti, ir nesakytumėte tokių dalykų kaip „Mano draugas Hovardas yra nepaprastai dosnus, bet tik tada, kai ko nors jo prašau aš, o ne tada, kai jo ko nors prašo giminaičiai“, arba „Mano draugė Alisa yra nepaprastai sąžininga savo asmeniniame gyvenime, bet darbe ji gali būti labai sukta“. Jūs tiesiog pasakysite, kad jūsų draugas Hovardas yra dosnus, o jūsų draugė

Alisa sąžininga. Natūralu, kad tada, kai reikalas susijęs su asmenybe, visi mes natūraliai mąstome absoliuto terminais: kad asmuo yra tam tikro būdo arba nėra tam tikro būdo. Tačiau Zimbardo ir Hartšornas bei Mey teigia, jog tai klaidinga – mąstydami tik įgimtų savybių terminais ir pamiršdami situacijos vaidmenį, mes apgaudinėjame patys save ir neatskleidžiame tikrųjų žmogiškojo elgesio motyvų.

Kodėl mes darome šią klaidą? Galbūt tai mūsų smegenų struktūros vystymosi rezultatas. Pavyzdžiui, antropologai, tyrinėjantys mažąsias afrikietiškas beždžiones (*vervet*), išsiaiškino, kad šios rūšies beždžionės labai prastai suvokia kai kurių dalykų reikšmę, tarkim, tokį faktą, jog medyje kabo antilopės griaučiai (kas yra neabejotinas signalas, jog netoliese tūno leopardas) arba pitono pėdsakų egzistavimą. Šios beždžionės, kaip buvo pastebėta, nerūpestingai šokuoja tankumynais, ignoruodamos šviežius pitono pėdsakų šleifus, ir būna pritrenktos, kai iš tiesų susiduria su pačia gyvate. Tai nereiškia, kad mažosios afrikietiškos beždžionės yra kvailos: jos labai įžvalgios, kai dalykas yra susijęs su kitomis tos pačios rūšies beždžionėmis. Jos gali išgirsti vyriškos lyties beždžionės šauksmą ir atpažinti, ar jis sklinda iš jų pačių, ar iš kaimyninės bandos. Jei beždžionės girdi iš sielvarto verkiantį mažą beždžioniuką, jos nedelsiant žiūri ne į kūdikio pusę, bet į jo motiną – jos tuoj pat at-

pažįsta, kieno jis kūdikis. Kitais žodžiais tariant, mažosios afrikietiškos beždžionės labai gerai sugeba apdoroti tam tikros rūšies beždžionišką informaciją, bet ne taip gerai sugeba suvokti kitas informacijos rūšis.

Tas pats galioja ir žmonėms.

Pamėginkite išspręsti šį galvosūkį. Tarkim, aš duodu jums keturias kortas, pažymėtas raidėmis A ir D bei skaičiais 3 ir 6. Žaidimo taisyklė yra tokia, kad kortos su balse kitoje pusėje yra parašytas lyginis skaičius. Kelias kortas jums reikėtų apversti, kad įsitikintumėte šios taisyklės galiojimu? Atsakymas – dvi kortas: kortą A ir kortą trys. Tačiau dauguma žmonių, kuriems duodamas šis testas, neišsprendžia jo teisingai. Jie linkę spėti tik A kortą arba A ir šešiukę. Tai sunkus klausimas. Tačiau dabar leiskite man užduoti kitą klausimą. Tarkime, kad bare geria keturi žmonės. Vienas geria kokakolą. Vienam yra šešiolika metų. Vienas geria alų ir vienam yra dvidešimt penkeri. Žinodami taisyklę, kad niekam, kam yra mažiau nei dvidešimt vieneri metai, neleidžiama gerti alaus, kurių iš šių žmonių identifikacines korteles mes turime patikrinti, kad įsitikintume, jog taisyklės laikomasi? Šį kartą atsakyti nesunku. Faktiškai esu įsitikinęs, kad beveik visi atsakys teisingai: alaus gėrėjo ir šešiolikmečio. Tačiau, kaip pažymi psichologė Leda Kosmides (sugalvojusi šį pavyzdį), tai toks pat galvosūkis kaip ir su A, D, 3 ir 6. Skirtumas tik tas, kad jame

kalbama apie žmones, o ne apie skaičius, o žmonės kur kas daugiau žino apie vienas kitą nei apie abstraktų pasaulį.

Klaida, kurią mes darome galvodami apie asmenybę kaip apie kažką unifikuoto ir visa apimančio, yra tarsi tam tikros rūšies informacijos apdorojimo juoda dėmė. Psichologai šią tendenciją vadina *Fundamentalia priskyrimo klaida* (FPK). Paprastai tariant, tai reiškia, jog, kai kalbama apie kitų žmonių elgesio įvertinimą, žmonės nuolat daro fundamentalią charakterio savybių pervertinimo bei situacijos ir aplinkybių nepakankamo įvertinimo klaidą. Mes visada linkę ieškoti „charakteringo" įvykio paaiškinimo ir atmetame aplinkybių svarbą. Pavyzdžiui, vieno eksperimento metu grupei žmonių buvo liepta stebėti dvi panašaus talentingumo krepšinio žaidėjų komandas, kurių pirmoji mėtė į krepšį gerai apšviestoje sporto salėje, o antroji – blogai apšviestoje (ir, be abejonės, daugybę kartų nepataikydavo). Paskui jų buvo prašoma įvertinti, kaip žaidėjai žaidė. Žaidėjai gerai apšviestoje sporto salėje buvo įvertinti geriau. Kitame eksperimente dalyvavo grupė žmonių, kuriems buvo pasakyta, kad jie žais žaidimą-viktoriną. Jie buvo suporuoti ir traukė burtus. Vienas žmogus gauna kortelę, kurioje parašyta, kad jis bus „Konkurso dalyvis". Kitam pasakyta, kad jis bus „Klausinėtojas". Tada „Klausinėtojo" prašoma sudaryti sąrašą dešimties „sunkių, bet įmanomų atspėti" klausimų iš tų sričių,

kuriomis jis ypač domisi ar išmano, taigi kas nors, besidomintis, pavyzdžiui, ukrainiečių liaudies muzika, gali sudaryti keliolika klausimų apie šią muziką. Klausimai pateikiami „Konkurso dalyviui“, o viktorinai pasibaigus, abiejų šalių prašoma įvertinti viena kitos bendrojo išsilavinimo lygį. „Konkurso dalyviai“ visuomet įvertina „Klausinėtojus“ kaip kur kas protingesnius nei jie patys.

Šios rūšies eksperimentus galima atlikti tūkstančiais įvairiausių būdų ir beveik visuomet paaiškės toks pats atsakymas. Taip atsitinka net tada, kai žmonėms pateikiamas aiškus ir tiesioginis elgesio, kurį jūs prašote įvertinti, aplinkybių išaiškinimas: pirmu atveju, kad sporto salė menkai apšviesta; kad „Konkurso dalyvio“ prašoma atsakyti į nepaprastai netikslius ir suktus klausimus. Galiausiai paaiškėja, jog tai nekeičia reikalo esmės. Visi mes turime kažką, kas sukelia instinktyvų norą mus supantį pasaulį paaiškinti žmonėms įprastų savybių terminais: jis yra geresnis krepšininkas, šis žmogus yra protingesnis už mane.

Mes tai darome, kadangi, kaip ir tos afrikietiškos beždžionėlės, esame kur kas labiau pripratę prie asmens apibūdinimų, o ne aplinkybių išaiškinimo. Fundamentali priskyrimo klaida gerokai supaprastina pasaulį ir daro jį suprantamesnį. Pavyzdžiui, paskutiniais metais buvo labai domimasi idėja, kad vienas pačių svarbiausių veiksnių, paaiškinančių žmogaus charakterį, yra gimimo eiliškumas šeimoje: vyresni

broliai ir seserys būna valdingesni ir konservatyvesni, jaunesni – kūrybiškesni ir maištingesni. Tačiau kai psichologai iš tiesų mėgino patvirtinti šį teiginį, jų atsakymai buvo tokie pat kaip Hartšorno ir Mey išvados. Mes pavaldūs gimimo eiliškumo įtakai, tačiau, kaip pastebi psichologė Judita Haris savo *Auklėjimo prielaidose*, tik tol, kol esame savo šeimoje. Kai vaikai nutolsta nuo šeimos ir atsiduria kitur, vyresni broliai ar seserys nebeturi polinkio valdyti, o jaunesni broliai ir seserys nebebūna maištingesni nei visi kiti. Mitas apie gimimo eiliškumą yra realus *Fundamentalios priskyrimo klaidos* pavyzdys. Bet galima suprasti, kodėl jis mus taip traukia. Daug lengviau apibūdinti žmones tik kaip šeimos individus. Tai tam tikros rūšies supaprastinimas. Jei mums nuolat tektų įvertinti kiekvieną aplink mus esantį žmogų, kaip sunku būtų įprasminti pasaulį! Būtų kur kas sunkiau priimti tūkstančius reikiamų sprendimų, ar mums kas nors patinka, ar mes ką nors mylime, ar galime pasitikėti, ar norime duoti kam nors patarimą? Psichologas Valteris Mišelis teigia, jog žmogaus protas – tai tam tikros rūšies „redukcinis vožtuvas, kuriantis ir palaikantis suvokimo nuoseklumą netgi nuolat stebimų realaus elgesio pokyčių akivaizdoje". Jis rašo:

> Kai stebime moterį, kuri kai kuriais momentais atrodo priešiška ir labai nepriklausoma, o kai kuriais – pasyvi, priklausoma ir moteriška, mūsų redukcinis vožtu-

vas paprastai verčia mus rinktis iš dviejų sindromų. Mes nusprendžiame, kad vienas elgesio modelis papildo kitą, arba kad abu pasitarnauja trečiam motyvui. Ji turbūt tikrai yra pasyvi frigidiška moteris – o gal ji yra šilta, atsidavusi ir priklausoma moteris, besislepianti po agresyvia išore. Tačiau gal gamta yra turtingesnė už mūsų suvokimą, ir visai gali būti, kad dama yra kartu ir priešiška, ir labai nepriklausoma, ir pasyvi, ir priklausoma, ir agresyvi, ir šilta, ir frigidiška asmenybė. O tai, kokia ji būna bet kuriuo atskiru momentu, be abejonės, nėra atsitiktinis dalykas ar užgaida – priklauso nuo to, su kuo, kada ir kokiomis aplinkybėmis ji būna, taip pat ir nuo daugelio kitų dalykų. Tačiau kiekvienas iš šių jos asmenybės aspektų gali būti gana autentiškas ir realus jos, kaip asmenybės, bruožas.

Tada charakteris yra ne tai, kuo mes jį laikome, arba koks norėtume, kad jis būtų. Tai nėra stabili, lengvai identifikuojama artimai susijusių savybių seka, ir mums tik taip atrodo, nes taip klaidingai sukurtos mūsų smegenys. Charakteris labiau panašus į santalką nelabai susijusių ir nepriklausomų įpročių ir tendencijų bei interesų, pasireiškiančių tam tikrais momentais, aplinkybėmis ir sąlygomis. Priežastis, kodėl dauguma iš mūsų atrodo turintys pastovų charakterį, yra ta, kad daugelis mūsų puikiai sugeba kontroliuoti savo aplinką. Aš labai smagiai jaučiuosi va-

karėliuose, todėl jų daug rengiu ir mano draugai galvoja, kad esu linksmas. Tačiau jei aš negalėčiau juose dalyvauti, jei mano draugai matytų mane ne vakarėliuose, bet įvairiomis kitomis aplinkybėmis, kuriomis aš prastai valdausi arba visai nesivaldau – tarkim, susidūręs su keturiais priešiškai nusiteikusiais jaunuoliais purviname, apleistame metro vagone – jie galbūt nebemanytų, jog esu linksmas.

5.

Prieš keletą metų du Princetono universiteto psichologai – Džonas Darlėjus ir Danielius Batsonas – nutarė atlikti tyrimus – įkvėpti biblinės istorijos apie gerąjį samarietį. Galbūt jūs atsimenate, kad toje istorijoje iš Naujojo testamento Evangelijos pagal Luką pasakojama apie keliauninką, kuris buvo sumuštas, apiplėštas ir paliktas mirti kelio iš Jeruzalės į Jerichą šalikelėje. Tiek kunigas, tiek Levitas – garbingi ir religingi žmonės – nesustojo prie žmogaus, o „praėjo kita kelio puse“. Vienintelis padėjęs žmogus buvo samarietis – niekinamos mažumos atstovas. Jis „priėjo prie jo ir sutvarstė žaizdas“ ir nunešė jį į užeigos namus. Darlėjus ir Batsonas nutarė pakartoti šį tyrimą Princetono Teologijos seminarijoje. Šis eksperimentas vyko pagal *Fundamentalios priskyrimo klaidos* nuostatas ir akivaizdžiai parodė, kaip *Aplin-*

kybių įtaka veikia mūsų mąstymą. Šiuo atveju kalbama apie visų rūšių socialines epidemijas, ne tik apie smurtinius nusikaltimus.

Darlėjus ir Batsonas susitiko su daugeliu seminaristų individualiai, ir kiekvieno iš jų paprašė parengti trumpą, improvizuotą kalbą bibline tema, o paskui nueiti prie gretimo pastato ir ją pasakyti. Visi studentai pakeliui į savo kalbos vietą susidūrė su sukniubusiu vyru, kosinčiu ir dejuojančiu. Norėta išsiaiškinti, kas sustos ir padės? Kad eksperimento rezultatai būtų prasmingesni, Darlėjus ir Batsonas įtraukė į jį tris kintamuosius. Pirmiausia, dar prieš prasidedant eksperimentui, jie pateikė studentams anketas su klausimais, kodėl jie pasirinko studijuoti teologiją. Ar jie laiko religiją asmeninio ir dvasinio pasitenkinimo priemone? Ar jie ieško praktinių būdų kasdieniniam gyvenimui įprasminti? Paskui jie pakeitė studentų kalbų temas. Kai kurių buvo paprašyta pakalbėti apie dvasininkus profesionalus ir religinį pašaukimą. Kitiems buvo pateikta gerojo samariečio alegorija. Galiausiai buvo pakeisti eksperimentatorių kiekvienam studentui pateikti nurodymai. Kai kuriais atvejais, išsiųsdamas studentus į kelią, eksperimentatorius pažiūrėdavo į laikrodį ir tardavo „O, tu vėluoji. Jie tikėjosi, kad ateisi prieš kelias minutes. Geriau paskubėtum“. Kitais atvejais jis sakydavo „Dar kelios minutės užtruks, kol jie pasirengs su tavimi susitikti, bet galbūt jau galėtum eiti“.

Jei paprašytumėte žmonių atspėti, kurie seminaristai pasielgė kaip gerasis samarietis (o būtent tai ir buvo atlikta paskesnėse studijose), atsakymai būtų gana dėsningi. Beveik visi pasakytų, kad labiausiai nusiteikę sustoti buvo tie studentai, kurie pasišventė kunigystei, norėdami padėti žmonėms, ir tie, kurie ką tik buvo perskaitę didaktinę alegoriją apie gerąjį samarietį. Mano manymu, dauguma iš mūsų sutiktų su šiomis išvadomis. Iš tiesų nė vienas iš šių veiksnių neturėjo jokios reikšmės. „Sunku sugalvoti aplinkybes, kuriomis akivaizdžiau būtų galima pritaikyti elgesio normas, susijusias su pagalba pakliuvusiesiems į bėdą nei tos, kai žmogus galvoja apie gerąjį samarietį, ir visgi tai pastebimai nepadidina noro padėti, – daro išvadą Darlėjus ir Batsonas. – Iš tiesų kai kuriais atvejais tie seminarijos studentai, kurie ketino sakyti kalbą, susijusią su didaktine alegorija apie gerąjį samarietį, skubėdami savo keliu tiesiogine prasme perlipo per auką“. Viskas priklausė tik nuo vienintelio dalyko: nuo to, ar studentas skubėjo, ar ne. Iš tos grupės seminaristų, kurie skubėjo, padėti sustojo 10 procentų, o iš tos, kurie žinojo, kad atsargoje turi keletą minučių, sustojo 63 procentai.

Kitaip tariant, šis tyrimas patvirtina, kad mūsų širdyje įsitvirtinę įsitikinimai ir tikrasis mūsų minčių turinys galų gale yra ne tiek svarbūs, kad nulemtų veiksmus, kiek svarbi yra artimiausia mūsų elgesį veikianti aplinka. Žodžiai „O, tu vėluoji“ turėjo tokį didelį po-

veikį, kad paprastai gailestingą žmogų padarė abejingą kančiai – tuo ypatingu momentu pavertė jį visai kita asmenybe. Savo esme epidemijos susijusios būtent su šiuo transformacijos procesu. Kai mėginame padaryti taip, kad idėja, įsitikinimai ar produktas staiga paplistų, mes stengiamės pakeisti savo auditoriją tam tikru nelabai pastebimu, bet svarbiu požiūriu: mes stengiamės ją užkrėsti, pavergti savo epidemija, jos priešiškumą paversti palankumu. Tą galima padaryti ypatingos rūšies žmonių, turinčių išskirtinių sugebėjimų palaikyti ryšius, įtakos pagalba. Tai *Mažumos taisyklė*. Tą galima padaryti, pakeitus informacijos turinį, kad žinia taptų tokia įsimintina, jog įsitvirtintų žmonių mintyse ir priverstų juos veikti. Tai *Užkibimo faktorius*. Aš manau, kad abi šios taisyklės turi intuityvią prasmę. Tačiau mes privalome suprasti, kad maži pokyčiai gali būti tiek pat svarbūs epidemijų virsmui, nors atrodo, jog šis faktas pažeidžia mumyse įsišaknijusias prielaidas apie žmogaus prigimtį.

Tai nereiškia, kad, paaiškinant mūsų elgesį, mūsų vidinės psichologinės būsenos ir asmeninė patirtis nėra svarbūs. Pavyzdžiui, didžiulis procentas žmonių, linkusių į smurtinius veiksmus, iš tiesų turi kokių nors psichikos sutrikimų arba praeityje yra patyrę didelių neigiamų išgyvenimų. Tačiau didžiulė riba skiria polinkį smurtui nuo faktiško smurtinio veiksmo įvykdymo. Nusikaltimas yra sąlyginai retas ir netipiškas reiškinys. Tam, kad jis būtų įvykdytas, turi atsitikti kaž-

kas daugiau, kažkas papildomo, kas problemų turintį žmogų patrauktų smurto link, o *Aplinkybių įtaka* būtent ir teigia, kad tie virsmo taškai gali būti labai paprasti ir trivialūs, pavyzdžiui, kasdienės netvarkos požymiai – piešiniai ant sienų ir nemokėjimas už važiavimą. Šios idėjos prasmė yra nepaprastai reikšminga. Ankstesnis požiūris, kad viskas priklauso nuo polinkio – kad smurtinio elgesio priežastis yra „psichopatinė asmenybė“ arba „sąžiningumo trūkumas“, arba nesugebėjimas patirti pasitenkinimą, arba koks nors genuose užkoduotas blogis – yra pats pasyviausias. Pagal jį, sykį pagavus nusikaltėlį, galima mėginti padaryti jį geresnį – duoti jam *Prozako*, taikyti psichoterapiją, mėginti jį reabilituoti. Tačiau iš tiesų labai nedaug ką galima nuveikti, kad iš anksto sukliudytume padaryti nusikaltimą. Senas supratimas apie susidorojimą su nusikalstamumo epidemijomis neišvengiamai veda prie problemos, susijusios su nusikalstamumo prevencijos priemonėmis. Įmontuokite duryse papildomą užraktą, kad sustabdytumėte vagį, ir galbūt taip padrąsinsite jį eiti prie kitų durų. Įkalinkite nusikaltėlius ilgesniam laikui, kad jie turėtų mažiau galimybių mums pakenkti. Persikelkite į priemiesčius, kad kiek įmanoma atitolintumėte save nuo nusikaltėlių.

Tačiau kai suvokiame, kokios svarbios yra aplinkybės, ir kad virsmo tašku gali pasitarnauti specifiniai ir palyginti nereikšmingi aplinkos elementai, mū-

sų požiūris gali pasikeisti. Virsmo taškai, susiję su aplinka – tai tokie dalykai, kuriuos galima pakeisti: galima sutvarkyti išdaužtus langus ir nuvalyti piešinius nuo sienų bei pakeisti veiksnius, labiausiai skatinančius nusikalstamumą. Nusikalstamumas gali tapti suprantamas. Jo galima išvengti. Tačiau esama platesnio šios problemos aspekto. Judita Haris įtikinamai įrodė, kad vaikams daroma bendraamžių ir visuomenės įtaka yra svarbesnė nei šeimos įtaka. Pavyzdžiui, tiriant jaunuolių nusikalstamumo ir iškritimo iš mokyklų procentą, paaiškėjo, kad vaikai, augantys geroje išorinėje aplinkoje ir problemiškoje šeimoje, yra geresni, nei tie, kurie auga blogoje aplinkoje ir geroje šeimoje. Iš pirmo žvilgsnio gali pasirodyti, jog to negali būti – mat esame įpratę garbinti šeimos įtakos svarbą ir galią. Tačiau realybėje tai yra akivaizdus ir prasmingas *Aplinkybių įtakos* atvejis, kuris paprasčiausiai rodo, kad vaikų formavimuisi didžiulę įtaką daro išorinė aplinka ir kad mūsų artimiausios socialinės ir fizinės aplinkos ypatybės – gatvės, kuriomis mes vaikštome, žmonės, su kuriais susiduriame, – vaidina didžiulį vaidmenį formuojant mūsų asmenybę ir elgesį. Galiausiai ne tik aiškiai nusikalstamas elgesys, bet ir bet koks kitas elgesys yra jautrus aplinkai. Kad ir kaip keistai atrodytų, jei sulyginsime Stanfordo kalėjimo ir Niujorko metro eksperimentų prasmę, įsitikinsime, jog jie abu teigia, kad švarioje gatvėje įma-

noma būti geresniu žmogumi nei prišiukšlintoje, kaip galima būti geresniam švariame metro nei metro su apipaišytomis sienomis.

„Tokioje kaip ši situacijoje atsiduri tarsi kovinėje aplinkoje, – kupinas kančios telefonu pasakojo Getsas savo kaimynei Myrai Fridman, praėjus kelioms dienoms po šaudymo metro. – Negali normaliai galvoti. Netgi atmintis nedirba normaliai. Esi toks susinervinęs. Iš tiesų pasikeičia net regėjimas. Pasikeičia matymo laukas. Pasikeičia galimybės. Pasikeičia asmenybė“. Jis elgėsi, pasak Getso, žiauriai ir negailestingai... „Įsivaizduok, kad įveji žiurkę į kampą ir ruošiesi ją papjauti, supranti? Aš reagavau žiauriai ir negailestingai, būtent taip, kaip ta žiurkė“.

Be abejo, jis taip elgėsi. Jis buvo žiurkė lindynėje.

PENKI

Aplinkybių įtaka (antroji dalis)

MAGIŠKASIS SKAIČIUS 150

1996 metais buvusi aktorė ir dramaturgė Rebeka Vels išleido knygą pavadinimu *Ya-Ya seserijos dieviškosios paslaptys.* Jos pasirodymas knygynuose netapo labai svarbiu literatūrinio pasaulio įvykiu. Anksčiau Vels buvo parašiusi knygą *„Maži altorėliai visur“,* sulaukusią tam tikro populiarumo jos gimtajame Sietle ir jo apylinkėse. Tačiau ji neprilygo nei Danielei Styl, nei Merei Higins Klark. Kai Vels pristatinėjo ką tik išleistą knygą Grinviče, Konektikuto valstijoje, salėje sėdėjo tik septyni žmonės. Tai šen, tai ten knyga sulaukė atsiliepimų, daugiausia teigiamų, tačiau galiausiai jos knyga buvo visai respektabiliai parduota – 15 000 egzempliorių kietais viršeliais.

Po metų pasirodė *Ya-Ya seserija* minkštais viršeliais. Pirmasis 18 000 egzempliorių tiražas pralenkė lūkesčius – buvo parduotas per kelis mėnesius. Vasaros pradžioje knygos minkštais viršeliais buvo parduota jau 30 000, ir Vels, taip pat ir jos redaktorė, pradėjo jausti, kad gali įvykti kai kas keisto ir nuosta-

baus. Vėliau Vels prisiminė savo nuojautas: „Aš pasirašinėsiu knygas ir bus grupėmis ateinančių moterų – po šešias ar septynias, kurios prašys pasirašyti nuo trijų iki dešimties knygų". Vels redaktorė Diana Reverand kreipėsi į prekybininkus ir pranešė, kad atėjo laikas surengti reklaminę kampaniją. Jie *New Yorker* žurnale, kitoje puslapio su turiniu pusėje, išspausdino reklamą ir per mėnesį buvo parduota 60 000 knygų. Važinėdama po šalį iš vieno knygos pristatymo į kitą, Vels ėmė pastebėti, kaip keičiasi auditorijos sudėtis. „Aš atkreipiau dėmesį, kad ateina motinos su dukterimis. Dukterų amžius beveik ar per keturiasdešimt. Motinos buvo tos kartos, kuri lankė mokyklą Antrojo pasaulinio karo metais. Paskui pastebėjau, kad pradėjo ateiti trys kartos, grupelėmis po maždaug dvidešimt moterų. O tada – mano didžiuliam pasitenkinimui – ir tai įvyko gerokai vėliau – pasirodė paauglės ir penktokės".

Ya-Ya seserijos dieviškosios paslaptys dar nebuvo patekusios į bestselerių sąrašus. Tai įvyko tik 1998 metų vasarį, kai knyga atsidūrė populiarumo viršūnėje – 48 leidimai bendru 2,5 milijono egzempliorių tiražu. Nacionalinės žiniasklaidos dėmesys – straipsniai didžiuosiuose moterų žurnaluose ir pasirodymas televizijos laidose, padarę iš Vels garsenybę – dar irgi nebuvo prasidėjęs. Tačiau iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos galios dėka jos knyga staiga išpopuliarėjo. „Posūkio taškas greičiausiai įvyko Šiaurės Kalifornijoje ki-

tą žiemą, išleidus knygą plonais viršeliais, – pasakojo Vels. – Situacija pasikeitė, ir į mano knygos pristatymus staiga pradėjo rinktis po 700–800 žmonių".

Kodėl *Ya-Ya seserija* išplito kaip epidemija? Pažvelgus į praeitį, atsakymas atrodo gana aiškus. Knyga yra miela širdžiai ir puikiai parašyta bei prikaustanti dėmesį istorija apie draugystę ir santykius tarp motinos ir dukters. Ji suprantama žmonėms. Ji užvaldo. Pasitarnauja ir tas faktas, kad pati Vels yra aktorė. Keliaudama po šalį, ji ne tiek skaitydavo ištraukas iš savo knygos, kiek jas suvaidindavo, atlikdama kiekvieną vaidmenį taip įgudusiai, kad jos knygos pristatymai virsdavo spektakliais. Vels yra klasikinė *Pardavėja*. Tačiau esama ir trečio, ne tokio akivaizdaus veiksnio, susijusio su paskutiniu epidemijų principu. *Ya-Ya* sėkmė – tai duoklė *Aplinkybių įtakai*. O dar tiksliau, tai vieno ypatingo aplinkybių aspekto įtakos įrodymas, o būtent – ypatingo vaidmens, kurį epidemijose vaidina žmonių grupės.

1.

Tam tikra prasme tai akivaizdus pastebėjimas. Visi, kas kada nors lankėsi kine, žino, kad į kino teatrą susirinkusios minios dydis labai veikia mūsų požiūrį į tai, ar geras filmas: kimšte prikimštame kino teatre komedijos visada yra juokingesnės, o trileriai labiau

jaudinantys. Psichologai mini panašius atvejus: kai žmonių prašome pateikti kolektyvinius įrodymus arba priimti kolektyvinius sprendimus, jie pateikia kitokias išvadas nei tada, kai tuos pačius klausimus užduodame kiekvienam nariui atskirai. Būdami grupės nariai, pasiduodame kitų jos narių spaudimui bei paklūstame visuomeninio elgesio normoms ir bet kokiai kitai įtakai, kuri gali suvaidinti svarbų vaidmenį, tik pradėjus kilti epidemijai.

Ar kada nors jums teko pasidomėti, pavyzdžiui, kaip prasideda religiniai judėjimai? Paprastai apie juos manome kaip apie labai charizmatiškų evangelistų, tokių kaip apaštalas Paulius ar Bilis Grehemas, arba Braihemas Jangas, veiklos produktą. Tačiau bet kokios naujos užkrečiančios ideologijos išplitimas taip pat labai priklauso nuo sumanaus grupinės energijos panaudojimo. Pavyzdžiui, XVIII a. pabaigoje ir XIX a. pradžioje metodistų judėjimas kaip epidemija išplito Anglijoje ir Šiaurės Amerikoje, o jo sekėjų skaičius Jungtinėse Valstijose per penkerius ar šešerius metus nuo 20 000 išaugo iki 90 000 žmonių XVIII a. devintajame dešimtmetyje. Tačiau metodistų įkūrėjas Džonas Vesley anaiptol nebuvo charizmatiškiausias savo eros dvasininkas. Ši garbė priklausė Džordžui Vitfildui, tokios galios ir charizmos oratoriui, apie kurį buvo pasakojama, jog kartą jis užbūrė Benjaminą Frankliną, ir šis paaukojo penkis svarus, nors, be abejonės, toli gražu nebuvo nuolatinis

bažnyčios lankytojas. Vesley nebuvo toks puikus teologas kaip, tarkim, Džonas Kalvinas ar Martinas Liuteris. Tačiau jis buvo genialus organizatorius. Vesley keliaudavo po Angliją ir Šiaurės Ameriką, tūkstančiams žmonių sakydavo pamokslus po atviru dangumi. Bet jis ne vien tik meldėsi. Jis taip pat pakankamai ilgam apsistodavo kiekviename mieste, kad iš pačių entuziastiškiausių atsivertėlių suorganizuotų religines bendruomenes, kurias savo ruožtu padalydavo į mažesnes grupes iš maždaug tuzino žmonių. Iš atsivertėlių buvo reikalaujama lankytis kas savaitę vykstančiuose susirinkimuose ir ištikimai laikytis elgesio normų. Tie, kurie nesugebėdavo gyventi pagal metodistų standartus, būdavo šalinami iš grupės. Kitaip tariant, tai buvo grupės, ginančios savo tikslus. Per visą savo gyvenimą Vesley nepaliaujamai lankė šias grupes, įtvirtindamas metodistų tikėjimo dogmas, per metus nujodamas ant žirgo iki keturių tūkstančių mylių. Jis buvo klasikinis *Ryšių palaikytojas*, aukščiausios klasės Polis Revere. Tačiau skirtumas tas, kad jis nebuvo žmogus, turintis ryšių su daugeliu kitų žmonių. Jis palaikė ryšius su daugeliu grupių, o tai yra nedidelis, bet svarbus skirtumas. Vesley suprato, jog norint taip esmingai pakeisti žmonių tikėjimą ir jų elgesį, kad šie pokyčiai išliktų ir pasitarnautų pavyzdžiu kitiems, reikia sukurti tokią bendruomenę, kurioje šis naujas tikėjimas galėtų būti praktikuojamas, gilinamas ir ugdomas.

Aš manau, jog tai taip pat padeda paaiškinti, kodėl išpopuliarėjo *Ya-Ya seserija*. *Ya-Ya seserija* pirmiausia pasirodė Šiaurės Kalifornijos Nepriklausomų knygų pardavėjų bestselerių sąraše. Kaip pasakojo Vels, Šiaurės Kalifornija buvo ta vieta, kur į jos knygos pristatymus pirmiausia pradėjo rinktis po 700–800 žmonių. Ten ir prasidėjo *Ya-Ya* epidemija. Kodėl? Pagal Reverandą, San Francisko srityje yra susitelkusios stipriausios knygų mylėtojų draugijos, o *Ya-Ya* nuo pat pradžių tapo leidėjų vadinamąja „knygų mylėtojų knyga". Tai buvo emociškai rafinuotas, daugiaplanis romanas su įdomiais personažais, skatinantis apmąstymus ir diskusijas, ir knygų mylėtojų draugijos juo susidomėjo. Moterys, ateinančios į Vels knygos pristatymus, buvo skaitytojų draugijų narės, ir jos pirkdavo daugiau knygos egzempliorių – ne tik savo šeimai ir draugams, bet ir kitiems savo draugijų nariams. O kadangi *Ya-Ya* buvo skaitoma ir aptarinėjama grupėse, knyga tapo kur kas populiaresnė. Galiausiai visada lengviau prisiminti ir vertinti tai, ką dvi valandas aptarinėjate su savo draugais. Tai tampa socialiniu reiškiniu ir pokalbių objektu. Taip *Ya-Ya*, radusi sau dirvą knygų mylėtojų draugijose, išplito į platesnę iš lūpų į lūpas perduodamą epidemiją.

Vels teigia, kad pristatymų pabaigoje, per klausymų-atsakymų sesijas, moterys iš auditorijos jai sakydavo: „Mes buvome knygų mylėtojų draugijos narės dvejus metus, bet kai perskaitėme jūsų knygą, kažkas

pasikeitė – perėjome į tokį bendravimą, kuris buvo labiau panašus į draugystę. – Moterys man pasipasakojo, kad jos pradėjo kartu vaikščioti į paplūdimius, rengti vakarėlius vienos kitų namuose". Moterys pačios pradėjo kurti *Ya-Ya seserijos* grupes, imituodamos tą, kuri buvo aprašyta knygoje, ir atnešdavo Vels savo grupių nuotraukas, kad ji ant jų pasirašytų. Vesley metodistų tikėjimas kaip amalas pasklido po Angliją ir Ameriką, nes jis lankė šimtus bendruomenės grupių, o kiekviena grupė priimdavo jo informaciją ir dar plačiau ją paskleisdavo. Žinia apie *Ya-Ya* sklido tokiu pat būdu – nuo vienos skaitytojų grupės kitai, nuo vienos *Ya-Ya* grupės kitai, nuo vieno Vels knygos pristatymo iki kito, kadangi daugiau nei metus ji nedarė nieko kito, o tik be perstojo keliavo po šalį.

Ya-Ya seserijos ir Džono Vesley pavyzdžiai moko, kad mažos, glaudžiai susijusios grupės yra pajėgios padidinti žinios ar idėjos virtimo epidemija galimybę. Tačiau tokia išvada neatsako į daugelį svarbių klausimų. Pavyzdžiui, pats žodis *grupė* yra terminas, vartojamas apibūdinti bet kokiai grupei – nuo krepšinio komandos iki Vežėjų sąjungos, nuo dviejų atostogaujančių porų iki Respublikonų partijos. Kokios grupės yra pačios efektyviausios, galinčios pasiekti virsmo tašką ir pradėti epidemiją? Ar egzistuoja koks nors paprastas būdas, leidžiantis atskirti realų visuomeninį autoritetą nuo grupės, turinčios mažai įtakos?

Pasirodo, yra. Tai vadinamoji *150-ties taisyklė*, ir tai nepaprastai įdomus dalykas, rodantis, kokiais keistais ir netikėtais būdais aplinkybės veikia socialinių epidemijų paplitimą.

2.

Pažintinėje psichologijoje esama sąvokos, vadinamos kanalo geba (kanalo gebėjimas perduoti informaciją), kuri susijusi su mūsų smegenų plotu, skirtu tam tikrų rūšių informacijai. Pavyzdžiui, įsivaizduokime, kad aš jums pagroju daugelį atsitiktinių skirtingų muzikinių tonų ir paprašau kiekvienam iš jų priskirti tam tikrą skaičių. Jei pagročiau labai žemą toną, jūs pažymėtumėte jį vienetu, vidutinio aukštumo toną – dvejetu, o aukštą toną – trejetu. Šio testo tikslas yra išsiaiškinti, kiek įvairių tonų jūs galite išskirti. Žmonės, turintys puikią klausą, be abejo, gali labai ilgai žaisti šį žaidimą. Jiems galite pagroti daugybę tonų, ir jie juos visus sugebės išskirti. Bet daugeliui iš mūsų šis žaidimas yra sunkiai įkandamas. Daugybė žmonių gali išskirti tonus tik į maždaug šešias kategorijas, paskui ima klysti ir suplaka skirtingus tonus į tą pačią kategoriją. Tai nepaprastai dėsningas atradimas. Jei, pavyzdžiui, jums pagročiau penkis labai aukštus garsus, jūs juos sugebėtumėte atskirti, jei pagročiau penkis labai žemus, irgi sugebėtumėte at-

skirti. Tada jums atrodys, jog jei sujungsiu tuos aukštus ir žemus garsus ir pagrosiu visus iš karto, jūs išskirsite juos į dešimt kategorijų, tačiau to padaryti nesugebėsite. Greičiausiai apsiribosite maždaug šešiomis kategorijomis.

Ši natūrali riba išryškėja atliekant paprastus testus. Jei paprašyčiau išgerti dvidešimt stiklinių šaltos arbatos su skirtingu cukraus kiekiu kiekvienoje stiklinėje ir surūšiuoti jas pagal saldumą, jūs sugebėtumėte suskirstyti jas į šešias ar septynias skirtingas kategorijas, o paskui pradėtumėte klysti. Arba jei prieš jus esančiame ekrane labai dideliu greičiu blyksėtų taškai ir aš paprašyčiau jūsų suskaičiuoti, kiek jų matote, teisingai suskaičiuotumėte iki maždaug septynių taškų, o paskui pradėtumėte spėlioti. „Atrodo, jog mumyse yra užkoduoti kažkokie apribojimai: arba jie įsitvirtina mokantis, arba yra įtvirtinti mūsų nervų sistemos sandaroje – kažkokia riba, kuri išlaiko mūsų kanalo gebą šiame diapazone“, – savo žymiajame esė *Magiškasis skaičius septyni* daro išvadą psichologas Džordžas Mileris. Dėl šios priežasties telefonų numeriai sudaromi iš septynių skaitmenų. „Belas norėjo, kad numeriai būtų kuo ilgesni, be ne tokie ilgi, kad žmonės negalėtų jų įsiminti“, – sako Džonatanas Kohenas, žmogaus atminties tyrinėtojas iš Princetono universiteto. Jei vietiniai telefono numeriai būtų aštuonių ar devynių skaitmenų, jie viršytų žmonių kanalo gebą: rinkdami numerius, jie gerokai dažniau klystų.

Kitaip tariant, mes, žmonės, vienu metu sugebame apdoroti tik tokį kiekį informacijos. Kai tik peržengiame tam tikrą ribą, pasijuntame priblokšti. Tai, ką aš čia aprašinėju, yra vadinamasis intelektualinis pajėgumas – mūsų gebėjimas apdoroti naują informaciją. Bet, gerai pagalvojus, jausmus taip pat galima apibūdinti kanalo geba.

Pavyzdžiui, raskite valandėlę laiko ir sudarykite sąrašą visų savo pažįstamų žmonių, kurių mirtis jus labai priblokštų. Galimas dalykas, kad jūsų sąraše bus apie 12 vardų. Bent jau toks yra vidutinis skaičius, kurį pateikia dauguma žmonių. Šie vardai, pasak psichologų, sudaro vadinamąją mūsų simpatijos grupę. Kodėl ji ne didesnė? Iš dalies tai susiję su laiku. Peržiūrėję sąrašą, greičiausiai pastebėsite, jog tai žmonės, kuriems jūs skiriate daugiausia dėmesio – paskambinate telefonu ar aplankote, galvojate apie juos ir išgyvenate dėl jų. Jei sąrašas būtų dvigubai ilgesnis, jei jame būtų, tarkim, 30 vardų ir dėl to jūs kiekvienam žmogui iš šio sąrašo skirtumėte dvigubai mažiau laiko, ar tebebūtumėte toks pat artimas kiekvienam iš jų? Greičiausiai ne. Norėdami būti kieno nors geriausias draugas, pirmiausia turite skirti tam laiko. Tačiau dar daugiau reikia skirti emocinės energijos. Gilus išgyvenimas dėl ko nors sekina. Intervale tarp 10 ir 15 žmonių pasijuntame per daug apkrauti, jaučiamės taip pat, kai turime išskirti per daug muzikinių tonų. Taip mes, žmonės, esame sutverti. Pažangus biologas S. L. Vašburnas rašo:

Pagrindinė žmogaus evoliucija vyko anksčiau, nei atsirado žemės ūkis, tada, kai žmonės gyveno mažomis grupėmis ir buvo artimi. Dėl to žmogaus biologija vystėsi kaip mechanizmas, prisitaikantis prie sąlygų, kurios dabar jau neegzistuoja. Išsivystė žmonės, turintys stiprius jausmus nedideliam skaičiui kitų žmonių, pripratę prie trumpų atstumų ir sąlyginai trumpų laiko periodų; ir šie gyvenimo aspektai vis dar tebėra jiems svarbūs.

Galbūt pats įdomiausias natūralus ribotumas yra tas, kurį galime pavadinti mūsų socialinio kanalo geba. Labiausiai įtikinamą socialinio kanalo gebos atvejį pateikė britų antropologas Robinas Dunbaras. Dunbaras pradeda nuo paprastų stebėjimų. Didžiausius smegenis iš visų žinduolių turi primatai: beždžionės – šimpanzės ir babuinai – bei žmonės. Dar svarbiau yra tai, kad tam tikra žmogaus ir kitų primatų smegenų dalis – smegenų sritis, vadinama naująja smegenų žieve – yra labai didelė, palyginti su kitais žinduoliais. Metų metus mokslininkai ginčijosi, kodėl taip yra. Anot vienos teorijos, mūsų smegenys išsivystė todėl, kad mūsų protėviai pradėjo rinkti įmantresnį maistą: užuot valgę tik žoles ir lapus, jie pradėjo valgyti vaisius, o tam reikėjo daugiau protinių sugebėjimų. Norint rasti vaisių, reikia daug toliau nukeliauti, nei ieškant žolių, taigi reikia sugebėti mintyse kurti vietovės žemėlapius. Reikia rūpintis, kad vaisiai būtų prinokę. Reikia nulupti vaisiaus žievę, kad galėtum suvalgyti

mėsingąją jo dalį ir t. t. Ši teorija problemiška, nes vargu ar pavyks rasti atitikimą tarp primatų smegenų dydžio ir jų mitybos įpročių. Yra žolėdžių primatų su didelėmis smegenimis ir vaisių valgytojų su mažesnėmis smegenimis, taip pat kaip yra primatų su maža naująja smegenų žieve, kurie nukeliauja didelius atstumus ieškodami maisto, ir primatų su didelėmis smegenimis, kurie maisto randa prie namų. Taigi maisto argumentas atsiduria aklavietėje. Visgi su kuo yra susijęs smegenų dydis? Dunbaras teigia, jog atsakymas slypi grupės dydyje. Jei patyrinėsime bet kurią primatų rūšį, – bet kurias beždžiones – pastebėsime, kad kuo didesnė naujoji smegenų žievė, tuo didesnis vidutinis grupės, kurioje jie gyvena, dydis.

Dunbaras faktais patvirtina, jog smegenys vystosi ir tampa didesnės, kad galėtų susidoroti su didesnių socialinių grupių problemomis. Dunbaras pastebi, jog, priklausydami penkių žmonių grupei, turime palaikyti dešimt atskirų tarpusavio santykių: savo santykius su kitais keturiais savo grupės nariais ir dar šešis dvipusius santykius su kitais grupės nariais. Štai ką reiškia pažinti visus savo grupės žmones. Turite suprasti grupės personalinę dinamiką, suderinti įvairias asmenybes, rūpintis, kad žmonės būtų patenkinti, valdyti savo pačių laiko ir dėmesio poreikius ir t. t. Tačiau jei priklausote dvidešimties žmonių grupei, turite palaikyti jau 190 abipusių santykių: 19 tarp savęs ir kitų grupės narių ir 171, susijusį su kitais grupės nariais.

Taigi grupei padidėjus penkis kartus, kiekis apdorojamos informacijos, kurios reikia norint „pažinti“ kitus grupės narius, padidėja dvidešimt kartų. Kitaip tariant, netgi palyginti nedidelis grupės padidėjimas sukuria gerokai didesnę papildomą socialinę ir intelektualinę naštą.

Žmonės bendrauja didžiausiose iš visų primatų socialinėse grupėse, kadangi jie yra vieninteliai gyvūnai, turintys pakankamo dydžio smegenis, galinčias susidoroti su sudėtingomis socialinėmis struktūromis. Dunbaras sukūrė lygtį, tinkančią daugumai primatų, į kurią jis įtraukė vadinamąjį tam tikrų rūšių gyvūnų naujosios smegenų žievės koeficientą – naujosios smegenų žievės dydžio ir visų smegenų dydžio santykį. Pagal šią lygtį galima apskaičiuoti tikėtiną maksimalų gyvūnų grupės dydį. Jei apskaičiuotumėte naujosios smegenų žievės koeficientą Homo sapiens grupei, gautumėte skaičių 147,8, arba apytiksliai 150. „Matyt, skaičius 150 atspindi maksimalų individų skaičių, su kuriais mes galime turėti nuoširdžius visuomeninius santykius, tokius santykius, kai mes suvokiame, kas jie tokie ir kaip jie susiję su mumis. Kitaip tariant, tai skaičius žmonių, su kuriais atsitiktinai susidūrę bare galėtume nesivaržydami išgerti taurelę be kvietimo“.

Dunbaras nuodugniai ištyrinėjo antropologijos literatūrą ir išsiaiškino, kad skaičius 150 joje minimas labai dažnai. Pavyzdžiui, jis išstudijavo 21 skirtingą me-

džiotojų ir žemdirbių bendruomenes, apie kurias yra išlikę svarbių istorinių faktų, pradedant Australijos Valbiri bendruomene, Naujosios Gvinėjos Tauade, Grenlandijos Amasalik ir baigiant Ona bendruomene iš Siera del Fuego, ir išsiaiškino, kad vidutinis jų kaimuose gyvenančių žmonių skaičius buvo 148,4. Tas pats modelis tinka karinėms organizacijoms. „Ilgainiui karo strategai atrado apytikslę taisyklę, pagal kurią funkcionalūs koviniai daliniai negali būti didesni nei 200 žmonių, – rašo Dunbaras. – Tai, mano manymu, nėra susiję vien tik su tuo, kaip generolai užnugaryje valdo ir koordinuoja kariuomenę, nes, nepaisant visos komunikacinių technologijų pažangos, pasiektos nuo Pirmojo pasaulinio karo laikų, kuopas sudaro būtent tiek žmonių. Labiau panašu į tai, kad iš šimtmečių bandymų ir klaidų strategai suprato, jog sunku surinkti didesnį nei šis skaičius pakankamai pažįstančių vienas kitą vyrų būrį, kad jie galėtų veikti išvien kaip funkcionalus dalinys". Be abejo, visgi įmanoma valdyti kariuomenę, susidedančią ir iš daugiau žmonių. Tačiau didesnės grupės turi turėti sudėtingesnę valdymo hierarchiją ir įstatymus bei taikyti formalias priemones lojalumui ir susitelkimui išlaikyti. Bet kai žmonių skaičius neviršija 150, teigia Dunbaras, tuos pačius tikslus galima pasiekti nesunkiai: „Esant tokiam dydžiui galima vadovautis taisyklėmis ir kontroliuoti neteisėtus veiksmus asmeninio lojalumo ir vyrų tarpusavio kontaktų pagrindu. Didesnėje grupėje tai tampa neįmanoma".

O štai pavyzdys religinės bendruomenės, šimtus metų gyvenusios kolonijomis ir besiverčiančios žemės ūkiu Europoje, o nuo XX a. pradžios ir Šiaurės Amerikoje, Jokūbo Huterio garbei pavadintos huteritais. Huteritai (turintys tas pačias tradicijas kaip amišai ir menonitai) griežtai laikosi taisyklės, kad kas kartą, kai kolonijos žmonių skaičius pasiekia 150, ji turi būti padalyta į dvi dalis. Taip atsiranda nauja kolonija. „Atrodo, kad geriausiai ir efektyviausiai pavyksta valdyti žmonių grupes, kuriose yra mažiau nei 150 žmonių, – sakė man Bilas Grosas, vienas iš huteritų kolonijos, esančios netoli Spokanės, lyderių. – Kai žmonių skaičius yra didesnis, jie nebepažįsta vieni kitų“. Akivaizdu, jog huteritai neišstudijavo šiuolaikinės evoliucijos psichologijos – *150-ties taisykle* jie vadovavosi šimtmečiais. Tačiau jų loginis paaiškinimas atitinka Dunbaro teoriją. Huteritai tiki, kad pasiekus skaičių 150, įvyksta kažkas nenusakomo, bet labai realaus, kas per naktį kažkokiu būdu gali pakeisti bendruomenę. „Mažesnėse grupėse žmonės yra gerokai artimesni. Jie vieningi, o tai labai svarbi efektyvaus ir sėkmingo bendruomenės gyvenimo sąlyga, – teigia Grosas. – Jei žmonių yra per daug, jiems nepakanka bendrų darbų, bendrų reikalų. Prasidėjus susvetimėjimui, ima irti artima bičiulystė“. Grosas dėstė savo patirtį – jis lankėsi huteritų kolonijose, kurios artėjo prie šio magiško skaičiaus ir savo akimis matė, kaip keičiasi reikalai. „Kai grupė pasiekia tokį dydį,

joje savaime pradeda formuotis tam tikras klanas. – Jis padarė gestą tarsi norėdamas parodyti pasidalijimą. – Didesnėse grupėse susikuria dar dvi ar trys. Nors iš tiesų stengiamės to išvengti, bet kai taip atsitinka, pats laikas atsiskirti".

3.

Šioje knygoje išsiaiškinome, kad daugelis sąlyginai nedidelių pokyčių mus supančioje išorinėje aplinkoje gali turėti dramatiškų padarinių mūsų elgesiui ir asmenybei. Nuvalykime piešinius nuo sienų ir staiga tie žmonės, kurie kitu atveju darytų nusikaltimus, staiga nustos tai darę. Pasakykite seminaristui, kad jis turi skubėti, ir jis staiga pradės ignoruoti greta esančius žmones, akivaizdžiai pakliuvusius į nelaimę. *150-ties taisyklė* teigia, kad grupės dydis yra dar vienas iš tų subtilių veiksnių, kurie gali daug ką pakeisti. Huteritų atveju žmonės, noriai dalyvaujantys grupės veikloje, gali lengvai priimti bendruomenės moralės etiką, kai jų skaičius mažesnis nei 150. Didėjant bendruomenei, prasideda jos narių pasidalijimas ir susvetimėjimas.

Jei norima, kad grupės taptų užkrečiančios informacijos inkubatoriais, kaip tai įvyko *Ya-Ya seserijos dieviškųjų paslapčių* arba ankstyvųjų metodistų bažnyčios atvejais, svarbu, kad jose būtų ne daugiau kaip 150 narių. Peržengus šią ribą, pradeda atsirasti struk-

tūrinių pokyčių, trukdančių grupei sutarti ir bendrai veikti. Jei, tarkim, nepasiturimose bendruomenėse norime atidaryti mokyklų, kurios galėtų sėkmingai neutralizuoti žalingą jas supančios aplinkos atmosferą, tai reikš, kad galbūt mums bus geriau pastatyti daug mažų mokyklų nei vieną ar dvi dideles. *150-ties taisyklė* teigia, kad greitai besiplečiančių bažnyčių kongregacijų nariai arba visuomeninių klubų nariai ar bet kurie žmonės, plėtojantys grupinę veiklą, paremtą bendrų idealų epideminiu išplitimu, turi ypač gerai suvokti didumo pavojų. 150-ties ribos peržengimas yra mažas pokytis, galintis turėti didelės reikšmės.

Galbūt geriausias organizacijos, sėkmingai išvengusios šios problemos, pavyzdys yra *Gore Associates.* Tai privati, daugiamilijoninės dolerių vertės modernių technologijų firma, esanti Niuarke, Delavere. *Gore* – tai kompanija, gaminanti vandeniui nepralaidų *Gore-Tex* audinį, taip pat *Glide* vaškuotus siūlus dantims valyti, specialią izoliacinę dangą kompiuterių kabeliams ir daugybę įvairių modernių specializuotų kasečių, maišelių filtrams bei vamzdžių ir vamzdelių automobilių, puslaidininkių, farmacijos ir medicinos pramonei. *Gore* firmoje nėra titulų. Jei ten dirbančių žmonių paprašysite jų vizitinės kortelės, joje pamatysite tik pavardę, o po ja žodį *Associate* (bendradarbis, kompanionas), nesvarbu, kiek jie uždirba arba kokia atsakomybės našta gula ant jų pečių, ar kiek ilgai dirba kompanijoje. Žmonės neturi viršinin-

kų, jie turi globėjus – vadovus, atstovaujančius jų interesams. Nėra organizacijos schemų, biudžetų, sudėtingų strateginių planų. Atlyginimai nustatomi kolektyviai. Kompanijos būstinė įsikūrusi neaukštame, nepretenzingame raudonų plytų pastate. „Administracijos“ kontoros įsikūrusios mažuose, kukliai apstatytuose kambariuose, išsidėsčiusiuose išilgai siauro koridoriaus. *Gore* pastatų kampuose daugiausia įrengtos konferencijų salės arba palikta tuščia erdvė, kad niekas negalėtų pasigirti turintis prestižiškesnę kontorą. Aplankęs *Gore* darbuotoją Bobą Heną vienoje iš kompanijos gamyklų Delavere, nesėkmingai mėginau priversti jį prisipažinti, kokios yra jo pareigos. Iš to fakto, kad man jį rekomendavo, tikėjausi, kad jis bus vienas iš aukščiausių vadovų. Tačiau jo kabinetas nebuvo nė kiek didesnis nei kitų. Savo vizitinėje kortelėje jis pavadintas tiesiog „kompanionu“. Neatrodė, kad jis turi sekretorę, bent jau tokią, kuri išsiskirtų iš kitų. Ir jis pats neišsiskyrė iš kitų savo apranga, o kai vėl paklausiau jo to paties, galų gale plačiai išsišiepęs tepasakė: „Aš esu visur besikišantis žmogus“.

Trumpai tariant, *Gore* yra labai neįprasta kompanija su savo įdomia filosofija. Tai didelė, žinoma kompanija, kuri stengiasi elgtis tarsi maža, ką tik įsteigta verslo firma. Atsiliepimai rodo, jog jos pastangos labai sėkmingos. Visada, kai tik verslo ekspertai sudarinėja sąrašus Amerikos kompanijų, kuriose geriau-

sia dirbti, arba kai konsultantai kalba apie geriausiai valdomas kompanijas, *Gore* patenka į šiuos sąrašus. Jos darbuotojų kaita sudaro apie trečdalį šios pramonės šakos darbuotojų kaitos vidurkio. Ji buvo pelninga 35-erius metus iš eilės, o augimo tempų bei pažangios, labai pelningos gamybos linijos kitos pramonės kompanijos gali tik pavydėti. *Gore* sugebėjo sukurti tokį patrauklų ir įsimintiną mažos kompanijos įvaizdį, kuris nepasikeitė ir jai išaugus iki milijardinės dolerių vertės kompanijos su tūkstančiais darbuotojų. O kaip jie tai padarė? Laikydamiesi (tarp kitų dalykų) *150-ties taisyklės*.

Vilbertui „Bilui" Gorui, ankstesniam kompanijos steigėjui, Robino Dunbaro idėjos, be abejo, turėjo ne ką didesnę įtaką nei huteritams. Atrodo, jog jis, kaip ir jie, šį principą atrado netikėtai, bandydamas ir klysdamas. „Mes nuolat įsitikindavome, kad darbuotojų skaičiui išaugus iki 150-ties, viskas tampa griozdiška", – prieš kelerius metus jis pasakė žurnalistui, ėmusiam iš jo interviu. Taigi kompanijos tikslu tapo kiekvienoje gamykloje turėti ne daugiau kaip 150 darbuotojų. Kompiuteriniame kompanijos išdėstyme tai reiškia, kad nė viena gamykla nebuvo pastatyta didesnė nei 50 000 kvadratinių pėdų ploto, nes tokio dydžio pastate beveik neįmanoma sutalpinti nors kiek daugiau nei 150 žmonių.

„Žmonės manęs klausdavo, kaip aš sudarau perspektyvinius planus, – pasakojo Henas, – o aš atsaky-

davau, jog tai visai nesunku: mes įrengiame 150-ties vietų automobilių stovėjimo aikštelę, ir kai žmonės pradeda statyti savo automobilius ant žolės, suprantame, jog atėjo laikas statyti naują gamyklą". Nauja gamykla turi būti nelabai toli. Pavyzdžiui, Goro gimtojoje valstijoje Delavere kompanija turi tris gamyklas, esančias viena kitos regėjimo lauke. Kompanija iš viso jų turi 15-ka dvylikos mylių atstumu Delavere ir Merilende. Pastatai paprastai turi pakankamai išsiskirti, kad jiems būtų galima suteikti kitą paskirtį. „Mes įsitikinome, kad automobilių stovėjimo aikšteles reikia įrengti dideliuose, tarp pastatų esančiuose plotuose, – pasakojo man ilgalaikis kompanijos darbuotojas Burtas Čeisas. – Didelei automobilių stovėjimo aikštelei pereiti reikia didelių pastangų – beveik tiek pat, kiek tam, kad įliptumėte į savo automobilį ir nuvažiuotumėte penkias mylias. Atskiri pastatai suteikia didelę nepriklausomybę". Kadangi *Gore* kompanija per paskutinius metus išaugo, ji išgyveno beveik nuolat vykstantį dalijimo ir perdalijimo procesą. Kitos kompanijos būtų paprasčiausiai kas kartą įsteigusios papildomų padalinių prie pagrindinės gamyklos arba išplėtusios gamybos liniją ar padvigubinusios pamainų skaičių. *Gore* stengiasi suskaidyti grupes į vis mažesnes ir mažesnes dalis. Pavyzdžiui, kai aš lankiausi šioje kompanijoje, jie buvo ką tik padaliję savo *Gore-Tex* aprangos verslą į dvi grupes, kad neperžengtų 150-ties ribos. Nuo pradinio verslo –

Gore-Tex uniformų ugniagesiams ir kareiviams siuvimo – atsiskyrė labiau į madą orientuotas batų ir kuprinių bei žygio įrangos verslas.

Nesunku pastebėti ryšį tarp šios rūšies organizacinės struktūros ir neįprasto, laisvos formos *Gore* valdymo stiliaus. Tam tikrą ryšį tarp žmonių mažose grupėse, kurį aprašo Dunbaras, iš esmės sudaro grupės narių spaudimas: kai žmonės yra pakankamai pažįstami, pasidaro svarbu žinoti, ką jie apie tave mano. Prisimenate, jis sakė, kad grupė yra pagrindinis karinių organizacijų vienetas, nes kai ją sudaro mažiau nei 150 žmonių, „įsakymai gali būti taikomi, o neteisėtas elgesys kontroliuojamas asmeninio lojalumo ir tiesioginių vyrų tarpusavio kontaktų pagrindu". Tą patį Bilas Grosas sakė ir apie savo huteritų bendruomenę. Labai dideli skilimai, kuriuos jie stebi huteritų kolonijose, atsiranda tada, kai pradeda silpnėti ryšiai tarp kai kurių bendruomenės narių. *Gore* kompanijos mažose gamyklose nereikia formalių valdymo struktūrų – jai nereikia įprastinių vidutinio ir aukštesnio rango vadovų, nes tokiose mažose grupėse neformalūs asmeniniai ryšiai yra efektyvesni. „Tas bendradarbių spaudimas, kurį tenka pakelti, jei mes neefektyviai tvarkomės gamykloje, jei nesudarome sąlygų kompanijos darbuotojams gerai uždirbti, yra paveikus, – pasakojo ilgalaikis firmos darbuotojas Džimas Bukley. – Taip būna nedidelėse komandose, kur visi pažįsta vieni kitus. Bendradarbių spaudimas yra kur kas galingesnis nei virši-

ninko baimė. Daug daug kartų galingesnis. Žmonės nori gyventi taip, kaip jie įsivaizduoja". Didesnėje, įprastinio dydžio gamykloje, kaip sakė Bukley, jūs taip pat galite patirti spaudimą. Tačiau jis pasireikš tik tam tikruose gamyklos baruose. *Gore* pasižymi tuo, kad kiekviena proceso dalis – tiek tam tikro gaminio projektavimas, tiek gamyba ir marketingas – atidžiai stebima viso kolektyvo. „Aš ką tik grįžau iš *Lucent Technologies* Naujajame Džersyje, – pasakojo Bukley. – Tai gamykla, gaminanti baterijas mūsų mobiliesiems telefonams. Aš ten praleidau visą dieną. Joje dirba 650 žmonių. Geriausiu atveju jų gamybininkai pažįsta kai kuriuos projektuotojus. Tačiau tik tiek. Jie nepažįsta nė vieno pardavimo skyriaus darbuotojo. Jie nepažįsta pardavimo vadybininkų. Jie nežino, kurie yra respublikonai, o kurie – demokratai. Jie nepažįsta nė vieno iš šių žmonių, taip pat nežino, kas vyksta kituose verslo padaliniuose. Įtampa, apie kurią aš kalbėjau, atsiranda tada, kai pardavėjai ir gamybininkai gyvena tą patį gyvenimą, ir pardavėjas, norintis, kad būtų pasirūpinta kliento užsakymu, gali nueiti į gamybos skyrių ir pasikalbėti su pažįstamu žmogumi – pasakyti, jog jam reikia, kad būtų atliktas šis užsakymas. Taigi bendrauja du žmonės. Vienas stengiasi pagaminti gaminį, kitas – jį parduoti. Jie susėda ir apie tai pasikalba. Tai ir yra bendradarbių spaudimas. *Lucent* gamykloje jūs to nepastebėsite. Darbuotojai ten yra atskirti. Gamybos skyriuje dirba 150 artimai bendradarbiaujančių žmonių. Tarp jų pasitaiko kolegų spaudimo, kai taria-

masi, kaip geriausiai ir novatoriškiausiai dirbti. Tačiau taip būna tik to skyriaus viduje. Kiti darbuotojai nepažįsta vieni kitų. Nuėję į kavinę, pamatysite mažas žmonių grupeles, besidalijančias patirtimi".

Bukley čia kalba apie vienybės pranašumą, atsirandantį tada, kai kompleksinėje įmonėje visi bendrauja vieni su kitais. Psichologijoje yra sąvoka, kuri, mano manymu, gerai paaiškina tai, apie ką jis kalba. Virginijos universiteto psichologas Danielius Vagneris tai vadina *transaktyviąja atmintimi* (atmintimi, egzistuojančia už aktyviosios atminties ribų). Kalbėdami apie atmintį, šiuo atveju mes kalbame ne vien apie mūsų galvose saugomas idėjas, įspūdžius ir faktus. Didelė dalis to, ką mes atsimename, iš tiesų yra saugoma už mūsų smegenų ribų. Dauguma iš mūsų sąmoningai nesistengia įsiminti reikalingų telefonų numerių. Tačiau atsimename, kur galime juos rasti – telefonų knygoje ar savo asmeniniame kompiuteryje. Arba įsimename numerį, kuriuo galime paskambinti į telefonų informacijos biurą. Taip pat dauguma iš mūsų nežino, tarkim, Paragvajaus ar kokios nors kitos nelabai žymios šalies sostinės. Kam vargintis? Kur kas lengviau nusipirkti atlasą, kuriame galima rasti šią informaciją. Tačiau galbūt svarbiausia yra tai, jog informaciją lengviau išsaugoti kartu su kitais žmonėmis. Tai tarsi savaime pavyksta poroms. Pavyzdžiui, prieš keletą metų Vegneris atliko testą su 59 poromis, kurios visos draugavo mažiausiai tris mėnesius. Pusei grupės buvo leista pasilikti kartu, o pusė porų buvo

išskirtos, ir jiems buvo priskirtas naujas, nepažįstamas partneris. Paskui Vegneris paprašė visų porų perskaityti 64 teiginius, kurių kiekviename buvo pabrauktas koks nors žodis, pavyzdžiui, „Midori yra japoniškas melionų *likeris*“. Poroms buvo leista penkias minutes skaityti teiginius, o paskui paprašyta užrašyti kuo daugiau to, ką jie įsiminė. Savaime aišku, jog tos poros, kurios buvo pažįstamos, įsiminė kur kas daugiau dalykų, nei tos, kurios nebuvo pažįstamos. Vegneris teigia, kad tada, kai žmonės gerai pažįsta vieni kitus, jie sukuria jungtinę *transaktyviąją atminties sistemą*, paremtą bendra visų žmonių įsiminta informacija. „Tarpusavio santykių tobulinimas dažnai suprantamas kaip atsivėrimo partneriui procesas, – rašo jis. – Nors galbūt romantiškiau būtų suvokti jį kaip tarpasmeninių atradimų ir pripažinimo procesą. Jį taip pat galima vertinti kaip būtiną *transaktyviosios atminties* pirmtaką“. *Transaktyvioji atmintis* sudaro dalį to, kas vadinama intymumu.

Vegneris teigia, kad būtent šios rūšies bendros atminties netekimas padidina skyrybų skausmingumą. „Išsiskyrę žmonės, kenčiantys nuo depresijos ir besiskundžiantys pažintinės funkcijos sutrikimu, gali prarasti atmintį, – rašo jis. – Kažkada jie galėjo aptarinėti savo išgyvenimus ir suprasti vienas kitą... Kažkada turėjo galimybę pasinaudoti didelėmis savo partnerio atminties saugyklomis, o dabar to nebeliko... *Transaktyviosios atminties* praradimas prilygsta dalies savo pačių atminties praradimui“.

Šeimoje šis atminties pasidalijimo procesas dar ryškesnis. Dauguma mūsų tam tikru momentu prisimena tik dalį kasdieninių įvykių detalių ir mūsų šeimos gyvenimo istorijų. Bet mes be išlygų žinome, kur rasti atsakymus į savo klausimus – ar tai būtų mūsų sutuoktinio sugebėjimas prisiminti, kur padėjome raktus, ar mūsų trylikamečio vaiko sugebėjimas išsiaiškinti, kaip dirba kompiuteris, ar mūsų motinos sugebėjimas prisiminti mūsų vaikystės detales. Galbūt svarbiau yra tai, jog kai atsiranda nauja informacija, mes žinotume, kas turi būti atsakingas už jos įsiminimą. Štai kaip atsiranda šeimos kompetencija. Trylikametis yra šeimos kompiuterių ekspertas ne tik todėl, kad jis turi daugiausiai gabumų elektroniniams įrengimams arba dėl to, kad jis daugiausiai naudojasi kompiuteriais, bet taip pat ir dėl to, kad pasirodžius naujai informacijai apie šeimos kompiuterį, jis yra automatiškai atsakingas už jos įsiminimą. Kompetencija kelia dar didesnę kompetenciją. Kam vargintis, stengiantis įsidėmėti, kaip reikia instaliuoti programinę įrangą, jei tai gali padaryti šalia esantis sūnus? Kadangi mūsų protinės energijos kiekis yra ribotas, mes ją koncentruojame į tai, ką sugebame daryti geriausiai. Netgi šiuolaikinėje šeimoje, kur abu sutuoktiniai yra karjeros žmonės, moterys tendencingai siekia būti vaikų priežiūros „ekspertėmis“, kadangi jos daug valandų praleido augindamos kūdikį nuo jo gimimo, jomis labiau nei vyrais galima pasikliauti, įsimenant informaciją apie vaiko priežiūrą, o paskui,

turėdamos šiuos pradinius įgūdžius, jos tampa dar patikimesnėmis vaikų priežiūros ekspertėmis, kol galiausiai – ir dažnai visai be pradinės nuostatos – moters pečius užgula visa intelektualinė atsakomybė už vaiką. „Kai kiekvienas žmogus turi grupėje pripažintą atsakomybę už tam tikras užduotis ir faktus, neišvengiamai pasiekiamas didesnis efektyvumas, – teigia Vegneris. – Kiekvieną sritį tvarko mažiausias skaičius sugebančių tai daryti žmonių, o atsakomybė už tas sritis yra tęstinė, o ne tokia, kuri priskiriama kas kartą, susidarius tam tikroms aplinkybėms".

Kai Džimas Bukley sako, jog darbas *Gore* firmoje „yra kitokia patirtis", iš dalies jis nori pasakyti, kad *Gore* turi didelio efektyvumo institucinę transaktyviąją atmintį. Štai pavyzdys, kaip vienas *Gore* darbuotojas apibūdina „pažinimą", atsirandantį mažoje gamykloje: „Kalbama ne apie tai, ar ką nors paprasčiausiai pažįsti. Svarbu, ar tikrai pažįsti tą žmogų taip gerai, kad žinai jo įgūdžius, sugebėjimus ir aistras. Žinai, ką jis mėgsta, ką jis veikia, ką jis nori daryti, kokioms sritims jis tikrai gabus. O ne tik tiek, kad tas žmogus malonus". Šis kompanionas kalba apie psichologinės *transaktyviosios atminties* prielaidas: tai pakankamai geras kokio nors žmogaus pažinimas, kai žinai, ką jis žino, ir žinai, kad gali pasitikėti, jog jis gerai išmano savo specialybės dalykus. Tai tam tikros rūšies intymumo ir pasitikėjimo, koks paprastai būna šeimoje, sukūrimas organizacijos mastu.

Žinoma, jei jūs turite firmą, gaminančią popierinius rankšluosčius arba štampuojančią veržles ir varžtus, jums tai galbūt nerūpi. Ne kiekvienai kompanijai reikia tokio susietumo laipsnio. Tačiau tokioje modernių technologijų kompanijoje kaip *Gore*, kuri savo rinkos nišoje pasikliauja savo novatoriškais sugebėjimais ir greitu reagavimu į reiklių ir išprususių klientų poreikius, šios rūšies visuotinės atminties sistema yra svarbi. Nuo jos labai priklauso didžiulis kompanijos efektyvumas. Vadinasi, bendradarbiauti yra lengviau, viską galima atlikti greičiau, galima greičiau sukurti darbininkų brigadas ar surasti problemų sprendimus. Taigi vienos kompanijos dalies žmonės gali pasinaudoti žmonių, dirbančių visiškai kitoje jos dalyje, patirtimi ir kompetencija. Kompanijoje *Lucent* 150 gamyboje dirbančių žmonių galbūt turi savo atminties tinklą. Tačiau kiek labiau efektyvesnė būtų ši kompanija, jeigu, kaip ir kompanijoje *Gore*, visi joje priklausytų tai pačiai transaktyviai sistemai – jeigu tyrimų ir plėtros grupė bendradarbiautų su projektavimo grupe, o projektavimo – su gamybos, o gamybos – su pardavimo grupe? „Viena iš pirmutinių reakcijų, kurią mes išgirstame, yra: „Žmogau, jūsų sistema atrodo chaotiška. Kaip po galais jūs galite ką nors padaryti, neturėdami akivaizdžios valdžios?“ – Tačiau tai ne chaosas. Tai ne problema, – sako Burtas Čeisas. – Sunku su tuo sutikti, kol ten nedirbi. Tai pranašumas, kurį sukuria žmonių stipriųjų pusių suvokimas. Tai žinojimas, kur galima gauti

geriausią patarimą. Ir jei bent kiek išmanote psichologiją, tai galite padaryti".

Trumpai tariant, *Gore* sukūrė organizuotą mechanizmą, kuris gerokai palengvina naujų idėjų ir informacijos, keliaujančios iš vienos organizacijos dalies į kitą, paskleidimą – einant nuo vieno žmogaus arba vienos grupės dalies prie visos grupės iš karto. Tai *150-ties taisyklės* laikymosi privalumas. Galima pasinaudoti atminties saitais ir bendradarbių spaudimu. Jei *Gore* būtų mėginusi pasiekti kiekvieną darbuotoją atskirai, jų užduotis būtų buvusi daug sunkesnė, kaip ir Rebekos Vels, jei skaitytojai į jos knygos pristatymus būtų lankęsi ne grupėmis po šešis ir septynis, bet po vieną. Ir jei *Gore* būtų mėginusi sutalpinti visus darbuotojus viename dideliame kambaryje, taip pat nebūtų buvę efektyvu. Norėdama pasiekti vienybę, paskleisti specifinę kompanijos ideologiją visiems jos darbuotojams, *Gore* turėjo padalyti kompaniją į mažas, pusiau autonomiškas dalis. Čia ir slypi epidemijų paradoksas: norint sukurti užkrečiantį judėjimą, dažnai tenka iš pradžių sukurti daug mažų judėjimų. Rebeka Vels sako, jog kai išplito *Ya-Ya* epidemija, ji ėmė suprasti, kad iš tiesų viskas įvyko ne dėl jos ir netgi ne dėl jos knygos: tai nebuvo viena epidemija, susitelkusi į vieną dalyką. Tai buvo tūkstančiai skirtingų epidemijų, kurios visos buvo apėmusios grupes, išaugusias iš *Ya-Ya*. „Aš pradėjau suprasti, – pasakojo ji, – kad šios moterys sukūrė savo *Ya-Ya* pobūdžio santykius, susijusius ne tiek su knyga, kiek su jomis pačiomis".

ŠEŠI

Išsami analizė

GANDAI, SPORTINIAI BATELIAI IR VERTIMO GALIA

Vaikščiojimas oru (angl. *airwalking*) yra riedlentės judesio pavadinimas, kurio metu riedlentininkas pakyla nuo nuožulniosios plokštumos, paleidžia riedlentę išslysti iš po savo pėdų, padaro vieną ar du didelius žingsnius ore ir nusileidžia. Tai klasikinis reginys, pagrindinis tradicinio važinėjimosi riedlente elementas, kuriuo pasinaudoję du verslininkai, devintojo dešimtmečio viduryje nusprendę pradėti gaminti sportinius batelius, pavadino kompaniją *Airwalk*, turėdami galvoje užkietėjusius riedlentininkus. *Airwalk* įsikūrė prie San Diego ir išpopuliarėjo dėka paauglių, kurie mėgo riedučiais važinėtis paplūdimiuose. Iš pradžių firma gamino įvairiausių įmanomų spalvų brezentinius batelius su piešiniais, kurie prigijo kaip tam tikros rūšies alternatyvi mada. Jie taip pat gamino batelius iš zomšos storu padu ir išsipūtusiu viršumi važinėjimuisi riedlente ir kurie, bent jau iš pradžių, buvo tokie pat kieti ir nelankstūs kaip ir pati riedlentė. Tačiau riedlentininkai taip pamėgo šiuos batelius, kad

nuolat juos plaudavo ir avėdavo, o norėdami batelius pranešioti, jais apsiavę važinėdavosi automobiliais. Kompanijai *Airwalk* puikiai sekėsi. Ji rėmė profesionalius riedlentininkus, o riedlenčių sporto renginių stebėjimas tapo kultu, ir po kelių metų jie jau turėjo padorų 13 milijonų dolerių metinės apyvartos verslą.

Kompanijos, aptarnaudamos nedidelę, bet ištikimą auditoriją, gali išsilaikyti gana ilgai. Tačiau *Airwalk* savininkai norėjo daugiau. Jie siekė, kad jų kompanijos ženklas būtų žinomas tarptautiniu mastu. Taigi paskutiniame dešimtmetyje jie reorganizavo savo verslą – pakeitė batelių dizainą, išplėtė savo dėmesio lauką – prisiminė ne tik riedlenčių, bet ir banglenčių bei snieglenčių sportą, kalnų dviračius ir dviračių lenktynes, rėmė visų šių sporto šakų atstovus ir pavertė *Airwalk* markę aktyvaus, alternatyvaus gyvenimo būdo sinonimu. Jie ėmėsi agresyvios masinės kampanijos, skirtos jaunimui ir orientuotos į batų parduotuves. Jie įtikino *Foot Locker* išbandyti batelius eksperimento pagrindu. Jie atliko didelį darbą, kad sudomintų alternatyvaus roko grupių atlikėjus ir šie avėtų jų bateliais scenoje. Ko gero, svarbiausia, kad jie nutarė pasisamdyti mažą reklaminę agentūrą *Lambesis*, kad ji apgalvotų jų marketingo kampaniją. Paklususi *Lambesis* nurodymams, *Airwalk* staiga smarkiai išpopuliarėjo. 1993 metais jos apyvarta jau siekė 16 milijonų. 1994 metais ji pardavė produkcijos už 44 milijonus. 1995-aisiais pardavimas pašoko iki 150 mi-

lijonų, o dar po metų pasiekė 175 milijonus. Atsidūrusi šiose aukštumose, *Airwalk* vienos svarbiausių rinkos tyrimų kompanijų buvo įvertinta kaip tryliktas „šauniausias" firmos ženklas pasaulyje tarp paauglių ir trečiasis sportinės avalynės po *Nike* ir *Adidas.* Kažkokiu būdu per vienerius ar dvejus metus *Airwalk* buvo išjudinta iš ramybės būsenos, kurią ji buvo pasiekusi Pietų Kalifornijos paplūdimiuose. Paskutinis dešimtmetis tapo *Airwalk* virsmo tašku.

Iki šiol, apibūdindami epidemijas ir aiškindami jų plitimo principus, kalbėjome apie *Virsmo tašką*. Polio Revere ir *Sezamo gatvės* pavyzdžiai, nusikalstamumas Niujorke ir *Gore Associates* – kiekvienas iš jų iliustruoja *Virsmo taško* taisyklę. Tačiau tos problemos ir situacijos, su kuriomis mes susiduriame kasdieniame gyvenime, ne visada taip tiksliai paklūsta epidemijos principams. Šiame knygos skyriuje norėčiau apžvelgti ne tokias akivaizdžias problemas ir parodyti, kaip idėjos apie *Žinovus* ir *Ryšių palaikytojus* bei *Užkibimo faktorių* ir *Aplinkybių įtaką* – kiekviena atskirai arba jų kombinacijos – padeda jas išaiškinti.

Kodėl, pavyzdžiui, išpopuliarėjo *Airwalk*? Trumpiausias atsakymas būtų toks – atsirado *Lambesis* su savo įtaigia reklamine kampanija. Iš pradžių, turėdamas labai mažai lėšų, kūrybingas *Lambesis* direktorius Čadas Farmeris pasirodė su daugeliu įspūdingų vaizdų – atskirų fotonuotraukų, kuriose *Airwalk* vartotojai kaip nors keistai elgėsi su savo bateliais. Vienoje

iš jų jaunuolis užsidėjęs *Airwalk* batelį ant galvos, o jo raišteliai nukarę žemyn tarsi kasos, lyg tie batraiščiai būtų apkirpti kirpėjo. Kitoje odiniais drabužiais apsirengusi mergaitė vietoj veidrodžio laiko prieš save švytintį *Airwalk* batelį iš vinilo ir dažosi prieš jį lūpas. Reklamos buvo išklijuotos skelbimų lentose ir statybvietėse bei išspausdintos alternatyviuose žurnaluose. Kompanijai *Airwalk* augant, *Lambesis* pasirodė per televiziją. Vienoje iš ankstyvųjų *Airwalk* reklamų kameros vaizdas slenka miegamojo grindimis, ant kurių netvarkingai išmėtyti drabužiai. Tada kamera stabteli po lova, o oras tuo tarpu prisipildo niurnėjimo ir pūškavimo bei girgždančių lovos spyruoklių garso. Galiausiai kamera išlenda iš palovio ir pamatome jauną, šiek tiek apstulbusį jaunuolį su *Airwalk* bateliu rankoje, aukštyn–žemyn šokinėjantį ant lovos ir nesėkmingai besistengiantį užmušti lubomis vaikščiojantį vorą. Reklamos buvo labai vaizdingos, skirtos viso pasaulio jaunimui patraukti. Jos buvo turtingos detalių ir prikaustančios dėmesį. Visose jose pasirodė agresyvūs, šiek tiek apkiautę antiherojai. Ir dėl savotiško savo įmantrumo jos buvo juokingos. Tai buvo puikios reklamos. Ilgainiui, pasirodžius pirmosioms *Airwalk* reklamoms, šios kampanijos įvaizdį kopijavo kitos firmos, mėgindamos būti „šaunios“. Tačiau *Lambesis* kampanija buvo stipri ne tik dėl savo darbais sudaryto įvaizdžio. *Airwalk* paplito, nes jos reklama buvo sukurta aiškiai remiantis epidemijų plitimo principais.

1.

Galbūt geriausiai galima suprasti, ką padarė *Lambesis*, panagrinėjus sociologų vadinamąjį difuzijos modelį – detalų, akademišką požiūrį į užkrečiančių idėjų ar gaminių arba naujovių plitimą tarp gyventojų. Viena žymiausių difuzijos studijų yra Briuso Rajano ir Nilo Groso atlikta hibridinių javų sėklų išplitimo analizė Gryne apygardoje, Ajovos valstijoje, ketvirtajame dešimtmetyje. Naujos javų sėklos buvo pradėtos sėti Ajovoje 1928 metais, ir jos buvo visais atžvilgiais pranašesnės už tas sėklas, kurias fermeriai anksčiau sėjo dešimtmečiais. Bet jos pamėgtos ne iš karto. Iš 259 fermerių, kuriuos studijavo Rajanas ir Grosas, tik nedaug kas naujas sėklas ėmė sėti 1932 ir 1933 metais. 1934-aisiais tą daryti surizikavo 16 fermerių, 1935 metais jais pasekė 21, paskui 36, o dar po metų – 61, vėliau 46, 36, 14 ir 3, kol galiausiai 1941-aisiais visi, išskyrus du iš 259 tiriamųjų, fermeriai sėjo naujas sėklas. Kalbant difuzijos tyrimų terminais, nedaugelis fermerių, pradėję bandyti hibridines sėklas pačioje ketvirtojo dešimtmečio pradžioje, buvo *Novatoriai*, linkę rizikuoti. Šiek tiek didesnė grupė, užsikrėtusi nuo jų, buvo *Ankstyvieji įsisavintojai*. Tai buvo lyderiai, turėję įtakos visuomenės nuomonei, gerbiami, mąstantys žmonės, kurie stebėjo ir analizavo, ką daro tie laukiniai *Novatoriai*, o paskui pasekė jų pavyzdžiu. Tada, 1936, 1937 ir 1938 metais,

hibridines sėklas jau sėjo daugybė fermerių. Tai buvo *Ankstyvoji* ir *Vėlyvoji dauguma*, sąmoninga ir skeptiška, kuri niekada nebūtų bandžiusi nieko, ko pirmiausiai neišbandė labiausiai gerbiami fermeriai. Jie užsikrėtė sėklų virusu ir galiausiai pernešė jį *Atsiliekantiems*, kurie labiausiai iš visų laikėsi tradicijų ir nematė reikalo skubiai keistis. Jei šią progresiją pavaizduotume grafiškai, pamatytume, jog ji suformuoja puikią epidemijos kreivę – iš pradžių lėtai kylančią, pasiekiančią virsmo tašką ties ta vieta, kai sėklas pradeda sėti *Ankstyvieji įsisavintojai*, tada staigiai kylančią, kai tai pradeda daryti dauguma, ir krentančią, kai pakrikai prisijungia *Atsiliekantieji*.

Žinia, pateikta šiame pavyzdyje – naujos sėklos – buvo labai užkrečianti ir įsimintina. Galų gale fermeriai savo akimis nuo pavasarinės sėjos iki rudens derliaus nuėmimo galėjo matyti, jog naujosios sėklos kur kas geresnės už senas. Sunku įsivaizduoti, kaip šis ypatingas atradimas *galėjo nepaplisti*. Tačiau daugeliu atveju naujos idėjos išplinta ir tampa užkrečiančiomis gana sunkiai.

Tarkim, verslo konsultantas Džefris Muras, pasinaudodamas šiuolaikinių technologijų pavyzdžiu, įrodinėja, kad esama esminio skirtumo tarp žmonių, generuojančių idėjas, ir daugumos žmonių, kurie galiausiai jomis susidomi.

Šios dvi grupės iš lūpų į lūpas sklindančių epidemijų aplinkoje gali egzistuoti greta. Tačiau jos ne itin

sutaria. Pirmosios dvi grupės – *Novatoriai* ir *Ankstyvieji įsisavintojai* – yra svajotojai. Jie nori revoliucinių pokyčių, ko nors tokio, kas kokybiškai juos išskirtų iš konkurentų. Tai tie žmonės, kurie perka naujutėlaites technologijas anksčiau, nei jos būna išbandytos arba patobulintos, arba anksčiau, nei nukrenta jų kainos. Jie turi mažas kompanijas. Jie tik pradeda verslą. Jie nusiteikę didelei rizikai. *Ankstyvoji dauguma*, atvirkščiai, – tai didelės kompanijos. Jiems tenka rūpintis, kaip bet kokie pokyčiai paveiks jų tiekėjų ir skirstytojų kompleksinę struktūrą. „Jei svajotojų tikslas yra atlikti kokybinį šuolį, pragmatikų tikslas yra pasiekti santykinį pagerėjimą – pelningą, apskaičiuojamą, nuspėjamą pažangą, – rašo Muras. – Jei imasi diegti naują projektą, jie nori žinoti, kaip kitiems žmonėms pasisekė tai padaryti. Žodis *rizika* jų žodyne turi neigiamą prasmę – jis reiškia ne galimybę ar įdomumą, bet labiau progą iššvaistyti pinigus ir laiką. Prireikus jie gali surizikuoti, tačiau tuo atveju pirmiausia jie imsis visų reikalingų atsargumo priemonių ir labai gerai pasirengs“.

Muras teigia, kad *Ankstyvųjų įsisavintojų* ir *Ankstyvosios daugumos* požiūriai iš esmės skiriasi. Inovacijos nepersiduoda nuo vienos grupės kitai sklandžiai ir be jokių pastangų. Tarp jų žiojėja gili bedugnė. Įvairūs šiuolaikinių technologijų gaminiai neprigyja, taip niekada ir nepaplisdami plačiau, o tik tarp *Ankstyvųjų įsisavintojų*, nes juos gaminančios kompanijos nesu-

geba rasti būdo, kaip tą idėją, kuri yra labai priimtina *Ankstyviesiems įsisavintojams*, paversti tokia, kuri būtų labai priimtina *Ankstyvajai daugumai*.

Muro knygoje kalbama išimtinai apie pažangias technologijas. Tačiau, be jokios abejonės, jo argumentai tinka taip pat ir kitokioms socialinėms epidemijoms. *Hush Puppies* atveju Manheteno centro vaikinai, iš naujo atradę šiuos batelius, avėjo juos būtent todėl, kad *Hush Puppies* buvo tapatinami su pasenusiu, kičiniu šeštojo dešimtmečio įvaizdžiu. Jie avėjo juos išimtinai todėl, kad niekas kitas nenorėjo jų avėti. Madoje jie ieškojo revoliucingų apraiškų. Jie buvo nusiteikę rizikuoti, norėdami išsiskirti. Tačiau dauguma iš mūsų, priklausančių *Ankstyvajai* ar *Vėlyvajai daugumai*, nenori daryti revoliucingų pareiškimų arba apskritai rizikuoti madose. Taigi kaip *Hush Puppies* peržengė bedugnę, skyrusią vieną grupę nuo kitos? *Lambesis* kompanija gavo užduotį pasiekti, kad bateliai, kurie buvo labai populiarūs tarp Pietų Kalifornijos riedlentininkų, taptų madingi ir patrauklūs viso pasaulio paaugliams – net ir tiems, kurie niekada gyvenime nevažinėjo riedučiais ir nemanė, kad važinėjimasis riedučiais yra ypač šaunus dalykas, ir tiems, kuriems praktiškai nereikėjo nei storų puspadžių, su kuriais būtų lengva išlaikyti riedlentę, nei storai pamušto batelių viršaus, kuris sušvelnintų oro skrydžių smūgius. Savaime aišku, kad ši užduotis taip pat nebuvo lengva. Kaip jie tai padarė? Kaip atsi-

tinka, kad visi keisti, išskirtiniai dalykai, kuriuos daro labai šaunūs vaikinai, tampa vyraujančiomis madų tendencijomis?

Štai čia, mano manymu, ir vaidina pagrindinį vaidmenį *Ryšių palaikytojai*, *Žinovai* ir *Pardavėjai*. Skyriuje apie *Mažumos taisyklę* kalbėjau apie tai, kaip jų ypatingas visuomeniškumas gali sukelti epidemijas. Taigi galima būtų daug išsamiau pakalbėti apie tai, ką jie daro.

Tai tie žmonės, kurių dėka naujovės gali įveikti šią bedugnę. Tai vertėjai: jie naują idėją ar informaciją išverčia į tokią kalbą, kurią visi puikiai supranta. Teksaso universiteto profesorius Markas Alpertas, kurį aš aprašiau kaip ypač gerą *Žinovą*, yra tas žmogus, kuris gali ateiti į jūsų namus ir parodyti jums, kaip instaliuoti, pataisyti arba valdyti labai sudėtingą programinę įrangą. Tomas Gau, puikiausias *Pardavėjas*, labai paslaptingą mokesčių įstatymo bei pensijų planavimo sritį gali išaiškinti tokiais žodžiais, kurie turi itin didelę emocinę prasmę. *Ryšių palaikytoja* Lois Veisberg priklauso daugeliui įvairių pasaulių – politikos, teatro, aplinkos apsaugos, muzikos, teisės, medicinos ir kt. – ir atlieka tarpininkės tarp įvairių socialinių sluoksnių vaidmenį. Viena iš pagrindinių figūrų firmoje *Lambesis* buvo DyDy Gordon, buvusi firmos rinkos tyrimų vadovė, kuri teigė, jog toks pat procesas pasireiškia periodiškai užvaldančių jaunimą madų tendencijose. *Novatoriai* išbando ką nors nau-

jo. Paskui koks nors paauglys *Žinovas*, *Ryšių palaikytojas* ar *Pardavėjas* tai pamato ir pritaiko. „Šie jaunuoliai tuos dalykus priartina prie žmonių, palaikančių vyraujančias tendencijas. Jie stebi, ką daro tie labai keisti jaunuoliai, ir kai ką patobulina. Jie pradeda tai daryti patys šį tą pakeitę, kad būtų patogu naudoti. Galbūt koks nors vaikinas atraitoja savo džinsų klešnes ir jų apačioje pritvirtina susuktą juostelę, nes nori, kad visi pastebėtų jį – mokyklos dviratininką – pasiuntinį. Na, vertėjai mėgsta stebinti. Bet jie nenaudos paprastos, o nusipirks *Velcro* lipnią juostelę. Štai istorija apie lėlės – kūdikio – marškinėlius. Viena mergaitė pradėjo nešioti labai mažus, aptemtus marškinėlius – tiesiog nuėjo į žaislų parduotuvę *Toys & Us* ir nusipirko Barbės marškinėlius. Kitoms mergaitėms tai pasirodė įdomu. Bet jos galbūt jų nepirko. Jos pažiūrėjo į tuos marškinėlius ir pasakė, jog tai šiek tiek keistoka. Bet galima kai ką pakeisti ir padaryti įdomų dalyką. Tada jie išpopuliarės“.

Galbūt geriausiai šį vertimo procesą galima išnagrinėti studijuojant gandus, kurie, be abejo, yra patys užkrečiamiausi iš visų socialinių pranešimų. Sociologas Gordonas Alportas savo knygoje *Gandų psichologija* aprašo gandą apie kinų tautybės dėstytoją, kuris 1945 metais, visai prieš pat Japonijos kapituliaciją Antrojo pasaulinio karo pabaigoje, vasaros atostogų metu keliavo per Meino valstiją. Dėstytojas turėjo kelionių vadovą, kuriame buvo parašyta,

kad nuostabų aplinkinių vietovių vaizdą galima pamatyti nuo tam tikros kalvos viršūnės. Taigi jis sustojo mažame miestelyje pasiklausti kelio. Po šito nekalto pokalbio greitai pasklido gandas: japonų šnipas užlipo į kalvą, kad padarytų regiono nuotraukų. „Paprasti, nepagražinti šio gando faktai, kuriuose slypi „tiesos grūdas", – rašo Alportas, – iš pat pradžių buvo iškreipti... trimis aspektais". Visų pirma istorija buvo *suniveliuota.* Įvairios esminės detalės, kurios galėtų padėti suprasti tikrąją įvykio reikšmę, buvo atmestos. Alportas pažymi, kad net nebuvo paminėtas „svečio mandagus ir drovus priėjimas prie vietinio gyventojo, kurio jis pasiteiravo informacijos; tas faktas, kad svečio tautybė tiksliai nebuvo žinoma, ...tas faktas, kad svečias visai nesislėpė nuo kelyje sutiktų žmonių ir galėjo būti lengvai atpažintas". Paskui istorija buvo *sureikšminta.* Likusios detalės buvo labiau išryškintos. Žmogus tapo šnipu. Žmogus, panašus į azijietį, tapo japonu. Vietovės apžiūra tapo šnipinėjimu, dėstytojo rankose buvęs ekskursijų vadovas – fotoaparatu. Galiausiai įvyko *asimiliacijos* procesas: istorija buvo taip pakeista, kad įgautų daugiau prasmės tiems, kurie skleidė gandus. „Sąvoka *atostogaujantis kinas dėstytojas* negalėjo rasti vietos daugumos fermerių galvose, nes jie nežinojo, kad kai kurie Amerikos universitetai samdo kinų mokslininkus ir kad jie, kaip ir kiti dėstytojai, turi teisę į vasaros atostogas, – rašo Alportas. – Novelės verta situacija norom nenorom

buvo supaprastinta ir pateikta labiausiai priimtinos informacijos forma". O kokios gi buvo tos informacijos formos? 1945 metais kaimiškoje Meino valstijoje – tada faktiškai kiekviena šeima turėjo sūnų arba kitą giminaitį, dalyvaujantį karo veiksmuose, vienintelis būdas tokią istoriją padaryti reikšmingą buvo susieti ją su karu. Taip azijietis tapo japonu, ekskursijų vadovas – fotoaparatu, o apylinkių apžvalga – šnipinėjimu.

Psichologai nustatė, kad šis iškraipymo procesas beveik visuotinai stebimas plintant gandams. Buvo atlikti atminties eksperimentai, kuriuose tiriamiems žmonėms buvo liepta perskaityti istoriją arba pažiūrėti į paveikslą, o paskui sugrįžti po kelių mėnesių ir atkurti tai, kas jiems buvo parodyta. Neišvengiamai pasireiškė tam tikras suniveliavimas. Dauguma detalių būdavo praleidžiama, kitos labiau sureikšminamos. Viename klasikiniame pavyzdyje tiriamiesiems buvo parodytas šešiakampis, padalytas trimis linijomis, ant kurio viršaus buvo nubraižyti septyni vienodo dydžio apskritimai. Vienas tipiškas tiriamasis, praėjus keliems mėnesiams, prisiminė kvadratą, padalytą dviem linijomis, su 38 aplink išdėstytais mažais apskritimais. „Buvo pastebėta tendencija bet kokį paveikslą ar istoriją mintyse priartinti prie ko nors, kas tiriamajam buvo pažįstama iš jo paties gyvenimo, kas tiko jo kultūrai, o svarbiausia prie to, kas jam turėjo ypatingos

emocinės reikšmės, – rašo Alportas. – Suteikdami kam nors prasmę, žmonės stengėsi ją sutirštinti arba sureikšminti, kad pasiektų kažkokią visumą, geresnę baigtį – paprastesnę, reikšmingesnę formą".

Štai ką turime omenyje, kalbėdami apie vertimą. Norėdami padaryti idėją užkrečiančią, *Žinovai*, *Ryšių palaikytojai* ir *Pardavėjai* pakeičia ją, atmeta pašalines detales, o kitas sureikšmina taip, kad pati žinia įgautų didesnę prasmę. Jei koks nors žmogus nori pradėti epidemiją – ar ji būtų susijusi su bateliais, ar su tam tikru elgesiu, ar su programine įranga – tas žmogus turi kokiu nors būdu pasitelkti *Ryšių palaikytojus*, *Žinovus* ir *Pardavėjus*: jis turi rasti kokių nors žmonių ar priemonių, kurie galėtų *Novatorių* žinią išversti į tokią kalbą, kuri būtų suprantama visiems.

2.

Puikų šios strategijos veikimo pavyzdį turime iš Baltimorės, miesto, apie kurio problemas su narkotikais ir ligomis jau rašiau šioje knygoje. Baltimorės, kaip ir daugelio kitų bendruomenių, kur gyvena daug narkomanų, miesto valdžia kas savaitę tam tikru laiku į atkampias senamiesčio vietas siunčia furgoną, pakrautą tūkstančiais naujų švirkštų. Idėja tokia: už kiekvieną grąžintą panaudotą adatą narkomanai nemokamai gauna naują. Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad

adatų keitimas yra geras būdas AIDS įveikti, kadangi pakartotinas senų, ŽIV infekuotų, adatų panaudojimas padeda plisti virusams. Tačiau visiškai nesunku nustatyti, jog šis metodas turi kai kurių akivaizdžių trūkumų. Viena vertus, narkomanai nėra patys organizuočiausi ir patikimiausi žmonės. Taigi kokia garantija, kad jie reguliariai ateis prie adatų prikrauto furgono? Antra, dauguma narkomanų, vartojančių heroiną, per dieną su viena adata leidžiasi narkotiką mažiausiai penkis ar šešis kartus – jei ne daugiau – kol atšimpa adatos galelis. Taigi reikia daug adatų. Kaip furgonas, atvažiuojantis kartą per savaitę, gali aprūpinti adatomis narkomanus, kurie švirkščiasi narkotikus vos ne kas valandą? O kas jei furgonas atvažiuos antradienį, o iki šeštadienio vakaro narkomanas jau bus dingęs?

Norėdami išnagrinėti, kaip veikė adatų keitimo programa, Džonso Hopkinso universiteto mokslininkai paskutinio dešimtmečio viduryje ėmė važinėti furgonuose, kad galėtų pasikalbėti su žmonėmis, atnešančiais adatas. Juos nustebino tai, ką jie sužinojo. Jie išsiaiškino, kad narkomanai atneša savo nešvarias adatas keisti ir gauna naujas taip pat, kaip mes perkame pieną: nueiname į parduotuvę tada, kai ji atidaryta, ir nusiperkame tiek pieno, kad jo pakaktų visai savaitei. Jie pastebėjo, kad keli narkomanai ateina kiekvieną savaitę su kuprinėmis, prigrūstomis tri-

mis ar keturiais šimtais adatų – kur kas daugiau, nei jiems patiems reikia. Paskui šie vyrai gatvėse parduoda švarias adatas po dolerį už kiekvieną. Kitaip tariant, furgonas buvo tam tikros rūšies didmenininkas. Tikrieji mažmenininkai buvo šie keli žmonės – aukščiausios rūšies keitikai, kurie šmižinėjo gatvėmis ir nardė po požemines perėjas, rinkdami nešvarias adatas ir užsidirbdami kukliam pragyvenimui iš parduotų naujų adatų, kurias jie gaudavo mainais už senas. Iš pradžių atskiriems programos koordinatoriams kilo įtarimas. Ar jie iš tikrųjų norėjo, kad už mokesčių mokėtojų pinigus pirktos adatos tarnautų narkomanų įpročiams? Tačiau vėliau jie suprato, kad netikėtai atsitiktinai rado sprendimą, kuris galėjo pašalinti adatų keitimo programos ribotumą. „Tai kur kas geresnė sistema, – teigia Džonso Hopkinso viešosios sveikatos mokyklos dėstytojas Tomas Valente. – Daugelis žmonių švirkščiasi narkotikus penktadienio ir sekmadienio vakarais, ir, išeidami iš namų, jie ne visada racionaliai pagalvoja, kad jiems reikia švarių švirkštų. Tuo metu negalima pasikeisti adatų pagal keitimo programą ir, be abejonės, jų negalima gauti požeminėse perėjose, kur narkomanai švirkščiasi narkotikus. Tačiau šaunieji keitikai gali ten būti tuo laiku, kai žmonės leidžiasi narkotikus ir jiems reikia švarių švirkštų. Jie teikia paslaugas 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę, ir tai mums nieko nekainuoja“.

Vienas iš tyrinėtojų, važinėjusių furgonuose, buvo epidemiologas Tomas Džangas. Jis susitikdavo su keitikais ir su jais kalbėdavosi. Jis padarė išvadą, jog jie atstovauja labai išskirtinei ir ypatingai grupei. „Visi jie palaiko labai gerus ryšius, – pasakojo Džangas. – Jie žino Baltimorę iš vidaus ir iš išorės. Jie žino, kur galima gauti bet kokios rūšies narkotikų ir adatų, pažįsta gatves. Pasakyčiau, kad jie ypač socialiai susiję. Jie turi daugybę kontaktų... Turėčiau pripažinti, kad po visu tuo slypi finansiniai ar ekonominiai motyvai. Tačiau, be abejonės, yra ir noras padėti žmonėms".

Argi tai nėra kažkur girdėta? Šie šaunieji keitikai yra Baltimorės narkotikų pasaulio *Ryšių palaikytojai*. Džonso Hopkinso universiteto mokslininkai norėtų panaudoti šiuos keitikus prieš narkotikus nukreiptai epidemijai. O kas jei tiems patiems žmonėms, gerai pažįstantiems gatves, turintiems socialinių ryšių ir pasižymintiems altruizmu, duoti prezervatyvų ir paprašyti juos išdalyti arba suteikti jiems tam tikros informacijos apie sveikatą, kurią būtinai turi žinoti narkomanai?

Atrodo, kad šie šaunieji keitikai turi sugebėjimų peržengti prarają tarp medicinos specialistų ir daugumos narkotikų vartotojų, kurie yra beviltiškai atskirti nuo informacijos ir institucijų, galinčių išgelbėti jų gyvybes. Regis, jie sugeba sveikatos propagavimo idėjas išversti į tokią kalbą, kurią gali suprasti visi narkomanai.

3.

Firmos *Lambesis* tikslas buvo suteikti tokią paslaugą kompanijai *Airwalk.* Akivaizdu, kad jiems nebuvo lengva rasti *Žinovų*, *Ryšių palaikytojų* ir *Pardavėjų*, kurie galėtų paskleisti žinią apie *Airwalk.* Mažytė reklamos agentūra stengėsi įsiūbuoti tarptautinę reklamos kampaniją. Tačiau jie tegalėjo pradėti epidemiją, kurioje jų reklamos kompanija atliktų vertėjo vaidmenį, būdama tarpininkė tarp *Novatorių* ir visų kitų žmonių. Jie suprato, jog gerai atlikę savo užduotį, galėtų būti tie, kurie iškelia, ir pritaiko modernias jaunimo idėjas ir padaro jas priimtinas daugumai. Jie gali suvaidinti *Ryšių palaikytojo, Žinovo* ir *Pardavėjo* vaidmenį.

Pirmiausia *Lambesis* parengė programą, kaip įsiskverbti į jaunimo rinką, kurią *Airwalk* norėjo užkariauti. Kadangi jie norėjo išversti *Novatorių* idėjas vyraujančių mados tendencijų sekėjams, pirmiausia patys turėjo išsiaiškinti, kokios yra tos idėjos. Tyrimams atlikti jie pasamdė DyDy Gordon, anksčiau dirbusią *Converse* sportinių batelių kompanijoje. Gordon yra nuostabi moteris, rami ir sąmoninga. Ji gyvena stačiakampiame, baltu tinku grubiai nutinkuotame moderniame ir originaliame name Holivudo kalvose, pusiaukelėje tarp senovinių Madonos ir Aldouso Hukslėjo namų. Jos skonis yra nepaprastai eklektiškas: vieną dieną ji gali žavėtis nežinoma hiphopo grupe arba se-

nu Piterio Selerso filmu, kitą – nauju japonišku elektroniniu prietaisu arba tam tikru baltos spalvos atspalviu, staiga nežinia kodėl nusprendusi, kad jis labai gražus. Dirbdama *Converse* kompanijoje, Gordon atkreipė dėmesį į baltaodes Los Andželo paaugles, besirengiančias kaip Meksikos gangsteriai – savo uniformą jos vadino „žmonų mušėjų" apranga – balti aptempti marškinėliai su išlindusiomis liemenėlių petnešėlėmis, ilgi šortai, vieno dydžio visiems tinkančios puskojinės be užkulnio ir dušo sandalai. „Aš pasakiau, kad ši mada išpopuliarės, – prisimena Gordon. – Labai daug kas taip rengiasi. Mes turime gaminti dušo sandalus". Taigi jie nupjovė *Converse* sportinio batelio užkulnį, ant jo uždėjo sandalo padą ir pardavė pusę milijono šių *Converse* batų porų. Gordon puikiausiai jaučia, kokiose Londono, Tokijo ar Berlyno vietose, baruose ar klubuose lankytis, kad sužinotų naujausias madų tendencijas. Kartais ji atvažiuoja į Niujorką ir valandų valandas stebi Soho ir Rytinio kaimelio šaligatviais vaikščiojančius žmones, fotografuoja viską, ką neįprasto pamato. Gordon yra išskirtinių, neapibūdinamų dalykų, vadinamų šauniais, *Žinovė*.

Dirbdama *Lambesis,* Gordon subūrė jaunų, nuovokių korespondentų tinklą Niujorke ir Los Andžele, Čikagoje ir Dalase bei Sietle, taip pat ir kitose pasaulio vietose, pavyzdžiui, Tokijuje ir Londone. Tai buvo tos kategorijos žmonės, kurie paskutinio dešimtmečio

pradžioje Rytiniame kaimelyje būtų avėję *Hush Puppies* batelius. Jie visi atitiko ypatingą asmenybės kategoriją: jie buvo *Novatoriai.*

„Šie jaunuoliai tam tikra prasme yra atstumtieji, – sako Gorgon. Jie visada manė esą kitokie. Jei paklaustumėte, kokios problemos juos jaudina, šie naujų mados tendencijų pradininkai kalbėtų apie išskirtinius dalykus, pavyzdžiui, bakteriologinį karą arba terorizmą. Jie domisi globalinėmis problemomis, tuo tarpu vyraujančių mados tendencijų sekėjai galvoja apie savo antsvorį, mirštančius savo senelius arba mokymosi rezultatus. Tarp naujų mados tendencijų pradininkų sutiksite daugiau aktyvistų – turi daugiau pomėgių. Aš ieškau individualistų, kurie, be abejonės, išsiskiria iš kitų, kurie atrodo kitaip nei jų bendraamžiai".

Gordon niekada nesiliauja domėtis pasauliu. „Aš susidūriau su madų tendencijų pradininkais, atrodančiais kaip paprastas vaikinas Džo, – tęsė ji. – Pamatau klube paprastą vaikiną Džo, klausantį kokios nors senamadiškos grupės grojimo, ir sakau sau: „O Viešpatie, ką tas vaikinas čia daro", ir tai mane suintriguoja. Taigi prieinu ir sakau, klausyk, negi tau iš tikrųjų patinka ši grupė? Kodėl? Ar suprantate, ką turiu omenyje? Aš viską stebiu. Jei matau paprastą vaikiną Džo, sėdintį kavinėje, o visi aplink jį yra mėlynai dažytais plaukais, aš prasibraunu prie jo, nes man rūpi sužinoti, ką šis paprastas vaikinas veikia su žmonėmis mėlynai dažytais plaukais?"

Turėdama savo nuolatinius *Novatorius* korespondentus įvairiose vietose, Gordon susitikdavo su jais tris keturis kartus per metus ir pasikalbėdavo apie tai, kokios muzikos jie klausosi, kokias televizijos laidas žiūri, kokius drabužius perka, kokie jų tikslai ir troškimai. Informacija ne visada būdavo tiksli, taigi ją reikėdavo interpretuoti. Įvairiose šalies vietose išryškėdavo vis kitokios idėjos, kurios kartais plisdavo iš rytų į vakarus, o kartais iš vakarų į rytus. Tačiau turėdama platesnį vaizdą ir galėdama palyginti faktus nuo Austino iki Sietlo ir nuo Sietlo iki Los Andželo, o nuo Los Andželo iki Niujorko ir stebėdama, kaip mėnuo po mėnesio jie kinta, Gordon galėjo susidaryti naujų mados tendencijų kilimo ir plitimo šalyje vaizdą. O lygindama tai, ką kalbėjo ir darė jos *Novatoriai*, su tuo, ką mados tendencijų sekėjai kalbėjo ir darė po trijų mėnesių, po pusmečio ar po metų, ji galėjo nuspėti, kokiomis idėjomis dauguma galėjo užsikrėsti nuo „šaunuolių“.

„Pakalbėkime apie vyrus, darančius makiažą, – sako Gordon. – Ar žinot, kaip Kurtas Kobainas, ta dvilytė asmenybė, dažydavosi nagus su markeriu *Magic Marker*? Pirmiausia mes tai pamatėme šiaurės vakaruose, o paskui pamažu ši mada paplito Los Andžele ir Niujorke bei Austine, nes ten yra populiariausių muzikos scenų. Paskui palengva mada paplito ir kitose šalies dalyse. Daug laiko praėjo, kol ja užsikrėtė pagrindinių tendencijų sekėjai“.

Gordon atradimai tapo standartu *Airwalk* kampanijai. Jei ji rasdavo naujų tendencijų, idėjų ar koncepcijų, kuriomis *Novatoriai* užsidegdavo visoje šalyje, tas koncepcijas firma panaudodavo savo kuriamose *Airwalk* reklamose. Sykį Gordon pastebėjo, kad naujų madų kūrėjai staiga pradėjo domėtis Tibetu ir Dalai Lama. Įtakinga repo grupė *Beastie Boys* labai viešai aukojo pinigus Tibeto laisvės kampanijai ir savo koncertų metu kviesdavo vienuolius į sceną, kad šie galėtų už tai padėkoti. Gordon prisimena, kad *Beastie Boys* grupei tai gerai pavykdavo. Taigi *Lambesis* padarė labai juokingą *Airwalk* reklamą, kurioje jaunas vienuolis, avintis *Airwalk* batelius, sėdi mokykliniame suole ir rašo testą. Jis žiūri žemyn į savo kojas, nes ant batelių šonų – „špargalkos". (Kai tokios reklamos plakatai buvo išklijuoti San Franciske, *Lambesis* buvo priversta juos nuimti, nes Tibeto vienuoliai užprotestavo – esą jie neliečia savo kojų, juolab nesukčiauja per testus.) Kai į madų kūrėjų stebėjimo lauką pateko Džeimsas Bondas, *Lambesis* pasamdė Džeimso Bondo filmų direktorių, kad šis nufilmuotų daugelį komercinių reklamų, kuriose *Airwalk* bateliais apsiavę veikėjai neįtikinamiausiais būdais išsigelbėdavo nuo beveidžių piktadarių. Kai naujų madų kūrėjai pradėjo demonstruoti ironišką susidomėjimą kaimo klubų kultūra ir dėvėti senus Fredo Pery ir Izodo golfo marškinėlius, *Airwalk* pagamino batelį iš medžia-

gos, iš kurios paprastai buvo daromi lauko teniso kamuoliukai, o *Lambesis* išspausdino reklamą, kurioje batelis buvo metamas į orą ir atmušamas teniso rakete. „Vienu metu mes pastebėjome, kad jaunimas labai domisi ateities technologijomis, – pasakoja Gordon. – Paklauskite bet kokių vaikų, ką jie išrastų, jei sugebėtų tai daryti, ir jie visada kalbės apie išradimus, kurie padarytų gyvenimą be rūpesčių. Na, suprantate, sugalvoji ką nors, nuspaudi mygtuką – ir gauni, ką nori. Taigi mes pasiūlėme *Airwalk* naujas technologijas – užapvalintus puspadžius ir kombinuotas medžiagas – tinklelius ir orui pralaidžias bei specialų *Gore-Tex* stiliaus audinį, kuriuos sluoksniais dėjome vieną ant kito“. Jei peržiūrėtumėte šio svarbaus periodo *Airwalk* reklamas, tai faktiškai susidarytumėte tikrą vaizdą apie to laikotarpio jaunimo užgaidas, susižavėjimus ir interesus: pamatytumėte 30-ties sekundžių *kung fu* parodijas, televizijos laidų su Beat poezija ištraukas, *X failų* pobūdžio komercinę reklamą, kurioje ateiviai konfiskuoja *Airwalk* batelius iš jaunuolio, važiuojančio automobiliu į Rosvelą Naujajame Meksike.

Esama dviejų paaiškinimų, kodėl ši strategija buvo tokia sėkminga. Pirmasis yra akivaizdus. *Lambesis* reaguodavo į įvairias labai užkrečiančias madų tendencijas vos tik joms užgimus. Jų naujoji reklaminė kampanija ir ją atitinkantys bateliai (sėkmės atveju) pasirodydavo tuo pat metu, kai šios tendencijos būdavo ką

tik atėjusios į madą. Kitaip tariant, *Lambesis* prisišliedavo prie socialinių epidemijų gamindama *Airwalk* batelius, atitinkančius kiekvieną naują tarp jaunimo praūžiančią madų bangą. „Svarbiausia tinkamai pasirinkti laiką, – teigia Gordon. – Stebime naujų madų entuziastus. Matome, ką jie daro. Batelių gamyba užtrunka metus. Po metų, jei teisingai pasirinkome mados tendenciją, bateliai kaip tik laiku pasiekia vyraujančios mados gerbėjų daugumą. Taigi jei ateities technologijose įžvelgiate tam tikras tendencijas, jei daugelyje miestų matote pakankamai daug madų entuziastų, perkančių ergonomiško dizaino daiktus, arba labai aukštus batus, arba mažus nešiojamuosius kompiuterius, o kai jų prašote pakalbėti apie ateities išradimus, jie visi kalba apie skraidančius automobilius – galite pradėti tikėti, kad po pusmečio visi, įskaitant ir močiutes, domėsis tuo, kuo jie domisi dabar".

Tačiau *Lambesis* nebuvo tik pasyvi šių procesų stebėtoja. Jų reklamos taip pat padėjo išplatinti idėjas, apie kurias jie sužinojo iš *Novatorių*. Pavyzdžiui, Gordon teigia, kad naujų madų kūrėjų idėjas ne visada pavyksta paversti vyraujančia mados tendencija, nes ji nepakankamai plačiai įsitvirtina tam tikroje kultūroje: „Ji per mažai pastebima tiek muzikoje, tiek filmuose, tiek mene ir madoje. Paprastai, kai norima ką nors išpopuliarinti, tai tarsi gija perveria viską – atsispindi populiariose televizijos laidose, išradimuose,

muzikoje, kurios mėgstame klausytis, netgi medžiagose, iš kurių norime siūdintis drabužius. Tai matoma visur. Tačiau tai, kas neprigyja, matoma tik kurioje nors vienoje iš šių sričių". *Lambesis* tam tikras idėjas paskleisdavo visur, kartu pateikdavo ir būtiną vertimą. Gordon tyrimai parodė, kad novatoriškas jaunimas labai domisi Dalai Lama ir visais kitais rimtais dalykais, susijusiais su Tibeto okupacija. Taigi *Lambesis* panaudojo vieną labai paprastą šios temos motyvą – Tibeto vienuolį – ir parodė jį juokingoje, šiek tiek šelmiškoje situacijoje. Novatoriai labai ironiškai žvelgė į kaimo klubų kultūrą. *Lambesis* tą požiūrį sušvelnino – pavertė batelį teniso kamuoliuku. *Novatoriai* domėjosi filmais apie *kung fu.* Taigi *Lambesis* sukūrė reklamą, parodijuojančią *kung fu,* kurioje *Airwalk* herojus savo riedlente atremia piktadarius kovų menų specialistus – *Lambesis kung fu* motyvą pritaikė jaunimo kultūrai. Atostogaujančio kinų mokslininko atveju, pagal Aportą, su situacija susiję faktai neturėjo jokios reikšmės miestelio žmonėms; taigi jie sukūrė interpretaciją, kuri turėjo prasmę – mokslininkas buvo šnipas – o kad ši nauja interpretacija būtų įtikinama, „su situacija nederančios detalės buvo išmestos, įvykiai sureikšminti taip, kad atitiktų pasirinktą temą, o visas epizodas supaprastintas, kad atitiktų grupės, kurioje pasklido gandas, jausmus ir mintis". Būtent tai ir darė *Lambesis.* Iš *No-*

vatorių jie pasisavindavo užuominas apie naujas kultūros tendencijas – užuominas, kurias vyraujančių tendencijų sekėjai galbūt ir galėjo įžvelgti, bet nesugebėjo padaryti jų prasmingų – ir sušvelnindavo arba paryškindavo bei supaprastindavo jas, suteikdami joms suprantamesnę formą. *Lambesis* suteikė toms užuominoms specifinę prasmę, kurios jos anksčiau neturėjo, ir šiuos naujus pojūčius įprasmino batų poroje. Vargu ar gali stebinti tai, kad gandas apie *Airwalk* 1995 ir 1996 metais taip greitai pasklido.

4.

Tačiau *Airwalk* epidemija tęsėsi neilgai. 1997 metais kompanijos sėkmė ėmė mažti. Firma turėjo gamybos problemų ir sunkumų vykdant užsakymus. Pagrindinėse vietovėse *Airwalk* nesugebėjo pateikti pakankamai gaminių naujųjų mokslo metų sezono pradžiai, ir kažkada buvę ištikimi jos gaminių platintojai pradėjo nuo jos nusigręžti. Sykiu kompanija nustojo „jausti“ naujausias mados tendencijas, kuriomis ji ilgai ir sėkmingai naudojosi. „Iš pradžių *Airwalk* gaminiai buvo kuriami kryptingai ir išradingai. Bateliai būdavo labai modernūs, – pasakojo Čadas Farmeris. – Mes sugebėjome išlaikyti mados entuziastų dėmesį. Tačiau gaminys pradėjo prastėti. Kompani-

ja vis labiau ir labiau paisė Pardavimo skyriaus darbuotojų nuomonės, ir gaminys savo išvaizda priminė monotonišką, daugumos vartojamą daiktą. Visi norėjo dirbti Prekybos skyriuje. Susitikę mažose grupėse, darbuotojai iki šiol stebisi, kaip atsitiko, kad pardavimas sumažėjo. Tačiau reikia klausti, kas atsitiko populiariam gaminiui?" *Lambesis* strategija buvo paremta *Novatorių* mėgiamų batelių populiarinimu tarp daugumos. Bet staiga *Novatoriai* nustojo domėtis *Airwalk* bateliais. „Mes padarėme kitą didžiulę klaidą, – pasakė buvęs *Airwalk* prezidentas Ly Smitas. – Anksčiau mes naudojome skirstymo strategiją, kai mažos, nepriklausomos pagrindinės riedlenčių sporto parduotuvės – 300 mažų specializuotų parduotuvių – jų dėka iš esmės mes ir išpopuliarėjome – turėjo savo išskirtines gaminių linijas. Jie nenorėjo, kad mūsų produkcija būtų parduodama dideliuose prekybos centruose. Taigi mes skirstėme savo gaminius. Pagrindinėms savo parduotuvėms pažadėjome, kad joms nereikės konkuruoti su dideliais prekybos centrais. Viskas labai gerai veikė". Mažoms parduotuvėms tiekėme techninio važinėjimosi batelius: įvairaus dizaino, geresnių medžiagų, su storesniais pamušalais, įvairiais įklotais, su įvairių gumų mišiniu, brangesniu batelių viršumi. „Mes gaminome specialų modelį riedlentininkams – *the Tony Hawk* – gerokai tvirtesnį ir patvaresnį už kitus. Jo mažmeninė kai-

na buvo apie 80 dolerių". Tuo tarpu tie bateliai, kuriuos *Airwalk* tiekdavo į *Kinney's* ar *Champs,* ar *Foot Locker,* buvo ne tokie įmantrūs, ir jų mažmeninė kaina – apie 60 dolerių. *Novatoriai* visada nori avėti kitokiais, labiau išsiskiriančiais, bateliais nei visi kiti. O pagrindinių mados tendencijų sekėjai džiaugėsi, galėdami avėti tokius pačius batelius kaip ir madingiausias jaunimas.

Tačiau tada, kai *Airwalk* pasiekė savo sėkmės viršūnę, ji pakeitė strategiją. Kompanija nustojo tiekti savo batelius specializuotoms parduotuvėms. „Tada naujų madų žinovai pradėjo ignoruoti šį modelį, – teigia Farmeris. – Jie ateidavo į savo pamėgtas specializuotas parduotuves, kur anksčiau pirkdavo savo šaunias prekes, ir pradėjo suprasti, kad tokių batelių galima nusipirkti *J C Penney* parduotuvėse. Staiga susidarė tokia situacija, kai *Lambesis* pradėjo versti madų sekėjų daugumos kalbą tai pačiai madų sekėjų daugumai. Epidemija baigėsi."

„Mano vadybininkas, atsakingas už gaminių pelningumą pagal kategorijas, kartą manęs paklausė, kas atsitiko, – pasakoja Smitas, – o aš jam atsakiau, ar esi matęs *Forestą Gampą*? Kvailį pažinsi iš kvailo elgesio, šaunuolį – iš šaunaus elgesio. Puikių gaminių gamintojai gerbia savo pirkėjus, o mes nustojome tai daryti. Aš pats asmeniškai esu pažadėjęs kai kurioms iš tų mažų parduotuvių, kad mes joms pristatysime

specialių gaminių, bet... nepristatėme. Tada viskas ir prasidėjo. Šiame pasaulyje visa informacija sklinda iš lūpų į lūpas. Išsiplėtę turėjome skirti daugiau dėmesio detalėms ir išlaikyti gerą vardą. Jei kas nors, tarkim, būtų pasakęs, jog jūs, vyručiai, pigiai parduodate savo prekes ar pataikaujate daugumai, ar sukčiaujate, mes būtume galėję atsikirsti – ne, mes taip nesielgiame. Mes turėjome savo vertę turintį įvaizdį, bet po truputėlį ją pigiai išpardavėme pagrindinių mados tendencijų sekėjų daugumai, o kai išpardavėme ją visą, – jis padarė pauzę – kas atsitiko tada? Vieną kartą nusipirkę mūsų batelių porą vargu ar kada nors benorėsite pirkti kitą“.

SEPTYNI

Išsami analizė

SAVIŽUDYBĖS, RŪKYMAS IR PAIEŠKA CIGAREČIŲ, PRIE KURIŲ NEPRIPRANTAMA

Ne taip seniai Ramiojo vandenyno pietuose esančiame Mikronezijos salyne septyniolikos metų vaikinas, vardu Sima, su šeima gyvenęs senelio name, susipyko su savo tėvu. Jis – griežtas ir reiklus žmogus – vieną ankstų rytą pakėlė jį iš lovos ir liepė surasti bambukinę kartį su metaliniu antgaliu, naudojamą duonmedžio vaisių derliui nuimti. Sima valandų valandas visame kaime nesėkmingai ieškojo įrankio, o sugrįžęs tuščiomis rankomis, rado įsiutusį tėvą. Dabar šeima badaus, pasakė jis sūnui, įniršęs mojuodamas mačete. „Dink iš čia ir kur nori gyvenk“.

Sima paliko senelio namus ir sugrįžo į savo gimtąjį kaimą. Pakeliui jis sutiko savo keturiolikmetį brolį ir pasiskolino iš jo rašiklį. Po dviejų valandų, susirūpinęs, kur dingo Sima, brolis išėjo jo ieškoti. Jis priėjo prie tuščio šeimos namo ir įdėmiai įsižiūrėjo pro langą. Tamsaus kambario viduryje jis pamatė Simą, kybantį pasikorusį kilpoje. Jis buvo negyvas. Jo priešmirtiniame laiške buvo parašyta:

Mano gyvenimas baigiasi šią akimirką. Šiandien yra mano sielvarto diena, taip pat kančios diena tiems, kurie liūdės dėl manęs. Bet ši diena – šventė Tėtei. Šiandien Tėtė išvarė mane. Ačiū už tai, kad taip mažai mane mylėjai. Sima.

Perduokit mano atsisveikinimus mamai. Mama, tavo berniukas daugiau tavęs nenervins ir nekels tau rūpesčių. Labai myliu. Sima.

Septintojo dešimtmečio pradžioje savižudybė Mikronezijos salyne buvo beveik negirdėtas dalykas. Bet dėl kažkokių nesuprantamų priežasčių nuo tada savižudybių atvejų pradėjo smarkiai daugėti – jų skaičius tai didėjo, tai mažėjo – kol devintojo dešimtmečio pabaigoje savižudybių skaičius vienam gyventojui Mikronezijoje buvo didesnis nei bet kurioje kitoje pasaulio vietoje. Jungtinėse Valstijose savižudybių skaičius tarp vaikinų nuo 15 iki 24 metų yra maždaug 22 atvejai šimtui tūkstančių gyventojų. Mikronezijos salose – apie 160 atvejų šimtui tūkstančių gyventojų – daugiau nei septynis kartus didesnis. Pasiekus tokį lygį, savižudybė tampa beveik įprastu dalyku ir ją gali paskatinti menkiausias incidentas. Sima nutraukė savo gyvenimą, nes tėvas rėkė ant jo. Išplitus savižudybių epidemijai Mikronezijoje, tai nebeatrodė neįprasta. Paaugliai nusižudydavo, pamatę savo merginas su kitais vaikinais arba netgi dėl to, kad jų tėvai neduodavo jiems daugiau pinigų alui. Vienas devyniolikme-

tis pasikorė, nes tėvai jam nenupirko mokslo baigimo mantijos. Vienas septyniolikmetis nusižudė dėl vyresnio brolio priekaištų, kad jis per daug triukšmauja. Tai, kas vakarietiškoje kultūroje yra gana retas, atsitiktinis ir labai patologiškas reiškinys, Mikronezijoje tapo paauglystės ritualu su savo ypatingomis taisyklėmis ir simbolika. Iš esmės visos salyne įvykusios savižudybės yra identiškos Simos istorijos variacijos. Auka beveik visuomet yra vyriškos lyties. Jam dar nėra dvidešimties metų, jis nevedęs ir gyvena su tėvais. Neapgalvoti incidentai visada nutinka namų aplinkoje, pavyzdžiui, susipykus su merginomis ar tėvais. Iš trijų ketvirtadalių atvejų auka niekada anksčiau nė nebandė nusižudyti, net negrasino nusižudysianti. Priešmirtiniai laiškai daugiausia rodo ne depresiją, bet tam tikrą įžeistą išdidumą ir savęs gailėjimąsi, protestą prieš blogą elgesį su jais. Nusižudoma paprastai savaitgalio naktį, neretai po išgėrimo su draugais. Beveik visais, išskyrus kelis atvejus, auka atlieka veiksmus tokia pat seka, tarsi egzistuotų koks nors griežtas nerašytas protokolas, nurodantis, kaip tinkamai nutraukti savo gyvenimą. Jaunuolis randa nuošalią vietą ar tuščią namą, pasiima virvę ir pasidaro kilpą, bet neužsiveržia jos pats, kaip tai daro vakariečiai. Jis vieną virvės galą pririša prie apatinės medžio šakos, lango ar durų rankenos ir palinksta į priekį, kad dėl kūno svorio kilpa tvirtai užveržtų kaklą. Tada jis netenka sąmonės. Žmogus miršta dėl kvėpa-

vimo ir širdies veiklos išnykimo. Mikronezijoje, kaip rašo antropologas Donaldas Rubinšteinas, šie ritualai tapo tam tikru vietinės kultūros reiškiniu. Daugėjant savižudybių, šia idėja užsikrėsdavo vis jaunesni ir jaunesni berniukai, o pats savižudybės aktas taip transformavosi, kad tai, kas atrodė neįmanoma, tapo įmanoma. Pasak Rubinšteino, Mikronezijoje išplitusi epidemija aprašyta daugelyje puikių straipsnių.

> Savižudybės idėja tarp paauglių plačiai paplito tam tikrose Mikronezijos bendruomenėse ir yra populiari pastarojo meto vietos autorių sukurtose ir radijo stočių transliuojamose dainose bei piešiniuose ant marškinėlių ir mokyklų sienų. Daugelis jaunuolių, mėginusių nusižudyti, pasakojo, kad pirmą sykį jie apie tai išgirdo būdami 8 ar 10 metų. Jie mėgino pamėgdžioti šį aktą ir eksperimentavo žaisdami. Pavyzdžiui, vienas vienuolikmetis bandė pasikarti savo name ir buvo rastas jau be sąmonės su išlindusiu liežuviu. Vėliau jis aiškino, kad norėjo tik „pamėginti“ kartis. Jis teigė nenorėjęs mirti, nors ir žinojo, kad rizikuoja. Apie tokius mėginimus mėgdžioti savižudybę tarp penkiamečių ir šešiamečių berniukų pastaruoju metu buvo pranešta iš Truko. Neseniai Mikronezijoje mirė keli paaugliai neabejotinai per tokius eksperimentus. Taigi savižudybių idėja šiose bendruomenėse įgyja netgi tam tikro patrauklumo, o mirties aktas neatrodo toks reikšmingas. Dar daugiau – savižudybės tarp jaunesnių berniukų įgavo

tam tikrą eksperimento ir netgi vos ne pramogos elementų formą.

Šios pastraipos turinys tam tikra prasme labai šiurpus. Sunku įsivaizduoti, kad savižudybė galėtų tapti tokiu įprastu reiškiniu. Tačiau didžiausią šiurpą kelia tai, kad visa tai atrodo labai girdėta – susiduriame su užkrečiama savęs naikinimo epidemija, pasireiškiančia tarp jaunimo.

Beprasmiški veiksmai kažkokiu būdu tapo svarbia jaunimo saviraiškos forma. Mikronezijos paauglių savižudybių epidemija labai panaši į paauglių rūkymo epidemiją Vakarų šalyse.

1.

Paauglių rūkymas yra vienas iš bauginančių šiuolaikinio gyvenimo reiškinių. Niekas iš tiesų nežino, kaip jį įveikti, ar netgi, tiesą sakant, kas per reiškinys. Pagrindinė judėjimo prieš rūkymą prielaida buvo ta, kad tabako kompanijos įkalba paauglius rūkyti, meluodamos jiems, jog rūkymas yra gerokai patrauklesnis ir kur kas mažiau žalingas, nei jis iš tiesų yra. Imdamiesi spręsti šią problemą, apribojome cigarečių reklamą, kad tabako kompanijoms būtų sunkiau meluoti. Padidinome cigarečių kainas, sukūrėme įstatymą, draudžiantį pardavinėti cigaretes nepilname-

čiams, taip apsunkindami paauglių galimybę nusipirkti cigarečių. Rengėme visuomenines sveikatingumo kampanijas per televiziją ir radiją bei žurnaluose, stengėmės supažindinti paauglius su rūkymo žala.

Tačiau pakankamai akivaizdu, kad visa tai nėra labai efektyvu. Kodėl, pavyzdžiui, mes galvojame, kad esminis dalykas, norint įveikti rūkymą, yra pažintis su patiriama rizika rūkant? Harvardo universiteto ekonomistas V. Kip Viskusi neseniai grupę rūkančiųjų paprašė atspėti, kiek metų vidutiniškai sutrumpėja gyvenimas, nuolat rūkant nuo dvidešimt vienerių metų. Jų spėjimas – devyneri metai.

Teisingas atsakymas yra apie šešerius septynerius metus. Taigi rūkaliai rūko ne todėl, kad jie neįvertina rūkymo rizikos. Jie rūko net tada, kai tą riziką pervertina. Tuo pat metu neaišku, ar apskritai efektyvu, kai paauglius nerūkyti ragina suaugusieji. Bet kurio paauglio tėvai jums pasakys, kad kuo labiau suaugusieji smerkia juos už rūkymą ir pasakoja jiems apie rūkymo žalą, tuo labiau, kaip paradoksalu bebūtų, jie nori tai išbandyti. Jei patyrinėsime paskutinio dešimtmečio ar panašaus laikotarpio rūkymo tendencijas, įsitikinsime, kad būtent taip ir įvyko. Niekada anksčiau judėjimas prieš rūkymą nebuvo garsesnis ar ryškesnis. Visgi visi ženklai rodo, kad visa prieš rūkymą nukreipta informacija tarsi atšoka nuo jaunimo. Nuo 1993 iki 1997 metų rūkančių koledžų studentų skaičius išaugo nuo 22,3 procento iki 28,5. 1991–1997 metų laikotarpiu rūkančių vidurinių mokyklų mokinių

skaičius pašoko iki 32 procentų. Faktiškai nuo 1988 metų bendras rūkančių paauglių skaičius Jungtinėse Valstijose išaugo iki 73 procentų. Kai kurios viešos sveikatingumo programos paskutiniais metais žlugo, neatlikusios savo misijos, kaip ir nebuvo laimėtas karas prieš rūkymą.

Iš šios patirties nereikia daryti išvados, kad turėtume pasiduoti ir nebemėgintume kovoti su rūkymu. Mintis paprasčiausiai yra ta, kad mūsų bandymai suvokti rūkymo priežastis nebuvo labai prasmingi. Štai kodėl įdomu panagrinėti savižudybių epidemiją Mikronezijoje kažkuo panašią į rūkymo problemą. Tai mums suteikia galimybę pamėginti į jaunimo rūkymą pažvelgti kitaip. O gal rūkymas nepavaldus racionaliems rinkos dėsniams, o pavaldus tos pat rūšies paslaptingoms ir sudėtingoms socialinėms taisyklėms ir ritualams, kurie valdo paauglių savižudybes? Jei rūkymas iš tiesų yra epidemija, panaši į Mikronezijos savižudybių epidemiją, kaip tai keičia būdus, kuriais turėtume kovoti su šia problema?

2.

Pagrindinis mokslininkų, tyrinėjančių savižudybes, pastebėjimas yra tas, kad kai kuriose vietose, susidarius tam tikroms aplinkybėms, vieno žmogaus pasikėsinimas į savo gyvybę gali užkrėsti kitus. Savižudy-

bės veda prie savižudybių. Šios srities pionierius yra Kalifornijos universiteto San Diege sociologas Deividas Filipsas, atlikęs daugelį vienas už kitą įdomesnių ir vis labiau neįtikėtinų savižudybių tyrimų. Iš pradžių jis sudarė sąrašą visų savižudybių istorijų, apie kurias buvo rašoma šalies svarbiausių laikraščių pirmuosiuose puslapiuose per dvidešimties metų laikotarpį – nuo penktojo dešimtmečio pabaigos iki septintojo dešimtmečio pabaigos. Tuomet šį sąrašą jis sulygino su to paties laikotarpio savižudybių statistika. Jis norėjo sužinoti, ar tarp šių dviejų reiškinių esama kokio nors ryšio. Be abejonės, ryšys buvo. Netrukus po to, kai spaudoje pasirodydavo istorijos apie savižudybes, padaugėdavo savižudybių tose vietovėse, kurias pasiekdavo šis laikraštis. Visos valstybės mastu taip pat išaugdavo tokių istorijų procentas. (Merlinos Monro mirtį sekė laikinas 12 procentų savižudybių skaičiaus padidėjimas visos šalies mastu.) Paskui Filipsas pakartojo savo eksperimentą, tirdamas autoavarijas. Jis paėmė pirmojo puslapio savižudybių istorijas iš *Los Angeles Times* ir *San Francisko Chronicle* ir sulygino jas su nelaimingais atsitikimais Kalifornijos valstijos keliuose. Jis pastebėjo, kad modelis buvo tas pats. Tą dieną, kai būdavo plačiai skelbiama apie savižudybę, nelaimingų atsitikimų keliuose skaičius būdavo vidutiniškai 5,9 procento didesnis už tikėtiną. Praėjus dviem dienoms po savižudybės aprašymo, mirčių dėl eismo avarijų padaugė-

davo 4,1 procento. Po trijų dienų jos būdavo 3,1 procento didesnės, nei prognozuojama, o po keturių dienų – 2,1 procento. (Po dešimties dienų eismo nelaimių skaičius paprastai normalizuojasi.) Filipsas padarė išvadą, kad vienas iš būdų, kuriais žmonės įvykdo savižudybę, yra tyčinis automobilių sudaužymas ir kad žmones, linkusius į tokius dalykus, plačiai publikuojami savižudybės atvejai paveikia taip, kaip ir tuos, kurie nusižudo įprastesniais būdais.

Tas užkrečiamumas, apie kurį kalba Filipsas, nėra racionalus ir netgi nebūtinai sąmoningas. Tai nepanašu į įtikinamą argumentą. Tai kai kas gerokai subtilesnio. „Kai aš laukiu prie šviesoforo degant raudonai šviesai, kartais galvoju, kodėl man nesurizikavus ir neperėjus gatvės, – sako jis. – Kai taip padaro kas nors kitas, aš seku iš paskos. Tai tam tikras pamėgdžiojimas. Aš tarsi gaunu leidimą iš kito asmens, atliekančio draudžiamą veiksmą. Ar toks sprendimas sąmoningas? Negaliu pasakyti. Galbūt vėliau aš galėčiau pamąstyti apie tai, tačiau abejoju, ar tą akimirką kas nors iš mūsų supranta, kiek toks mūsų sprendimas yra sąmoningas ir kiek ne. Žmonių sprendimai yra subtilūs, sudėtingi ir nelabai suprantami dalykai". Savižudybės atveju, kaip teigia Filipsas, kokio nors žymaus žmogaus apsisprendimas nutraukti savo gyvybę turi tokį patį poveikį: jis duoda kitiems žmonėms, ypač tiems, kurie jaučiasi pažeidžiami ir sunkiai priima sprendimus dėl nesubrendimo ar psichikos ligų,

leidimą taip pat padaryti veiksmą, nesuderinamą su socialinio elgesio normomis. „Istorijos apie savižudybes yra tarsi natūrali reklama, kaip galima tam tikru būdu išspręsti savo problemas, – tęsia Filipsas. – Jos patraukia nelaimingus žmones, kuriems sunku apsispręsti, nes jie yra prislėgti. Jie gyvena su savo kančia. Esama daugybės istorijų, pasakojančių, kaip įvairiai žmonės reaguoja į tokią būseną. Galbūt tą savaitgalį atvyko evangelistų dvasininkas Bilis Grehemas ir sprendimas išklausyti jo pamokslą būtų religinė reakcija. Arba kas nors gali pasiūlyti pažiūrėti fantastinį filmą – tai kitokios rūšies reakcija. Savižudybių istorijos siūlo kitokią alternatyvą". Filipso aprašyti leidimo davėjai yra *Pardavėjų*, apie kuriuos aš kalbėjau 2-ame skyriuje, funkciniai ekvivalentai. Kaip ir Tomas Gau savo gebėjimu įtikinti galėjo tapti virsmo tašku iš lūpų į lūpas perduodamos informacijos epidemijoje, taip tie žmonės, apie kurių savižudybes labai plačiai skelbiama visuomenei ir kurių mirtys duoda kitiems „leidimą" mirti, tampa savižudybių epidemijų virsmo taškais.

Tačiau kalbant apie šį leidimo davimą, įdomiausia, kad tai yra ypač išskirtinis dalykas. Savo studijoje apie nelaimingus eismo įvykius Filipsas nustatė aiškius modelius. Istorijas apie savižudybes sekė tokių avarijų padidėjimas, kur auka buvo pats vairuotojas. Istorijos apie savižudybes kartu su žmogžudystėmis vedė prie kelių mašinų susidūrimų, kurių aukos bu-

vo ir vairuotojai, ir keleiviai. Istorijos apie nusižudžiusius jaunus žmones sukeldavo eismo avarijas, kuriose nukentėdavo jauni žmonės. Istorijos apie nusižudžiusius vyresnius žmones sukeldavo daugiau eismo nelaimių, kuriose nukentėdavo vyresni žmonės. Šios tendencijos pasireiškė daugeliu atvejų. Pavyzdžiui, naujienų pranešimai apie daugelį savižudybių susideginant aštuntojo dešimtmečio pabaigoje Anglijoje sekė 82 tokios pat rūšies savižudybes kitais metais. Kitaip tariant, pirminiu savižudybės aktu suteikiamas „leidimas" nėra bendras kvietimas savižudybėms. Iš esmės tai labai detali nurodymų seka, skirta tam tikriems žmonėms tam tikromis aplinkybėmis, apsisprendžiantiems mirti vienu ar kitu būdu. Tai ne gestas. Tai kalba. Kito tyrimo mokslininkų grupė iš Anglijos septintajame dešimtmetyje apklausė 135 žmones, kurie buvo pristatyti į centrinę psichiatrijos ligoninę po mėginimo nusižudyti. Mokslininkai išsiaiškino, kad šios grupės žmonės buvo stipriai socialiai susiję – daugelis iš jų priklausė tiems patiems socialiniams sluoksniams. Jie padarė išvadą, kad tai nebuvo atsitiktinumas. Pasak jų, savižudybė – tai slapta kalba, suprantama tais pačiais principais besivadovaujantiems žmonėms. Autoriaus išvadas verta pacituoti ištisai:

> Daugelis pacientų, mėginusių nusižudyti, priklauso tam tikrai bendruomenės daliai, kurioje į save nukreipta agresija paprastai laikoma tam tikru informacijos prane-

šimo būdu. Šioje grupėje į tokį poelgį žiūrima kaip į suprantamą ir atitinkantį kitus egzistuojančius elgesio šablonus... Jei tai tiesa, vadinasi, individas, tam tikromis aplinkybėmis paprastai būdamas nusivylęs, nori kitiems pranešti apie savo sunkumus. Jam nereikia naujai išradinėti būdų, kaip perduoti tą informaciją... Individas, vadovaudamasis „mėginimo nusižudyti principais" gali atlikti veiksmą, turintį iš anksto suformuotą prasmę – jam tereikia ją pritaikyti. Iš esmės šis procesas panašus į tą, kuriame asmuo vartoja šnekamąją kalbą.

Būtent tai ir vyksta Mikronezijoje, tik daug sudėtingesniu lygmeniu. Jei savižudybę Vakaruose galima prilyginti grubiai kalbai, Mikronezijoje tai tapo nepaprastai brangiai kainuojančia informacijos perdavimo forma, turtinga prasmių ir niuansų, kuria naudojasi patys įtikinamiausi leidimo davėjai. Rubinšteinas aprašo keistą savižudybių modelį, paplitusį Mikronezijos Ebeye saloje, kurios bendruomenę sudaro maždaug 6000 žmonių. Nuo 1955 iki 1965 metų visoje saloje nebuvo nė vieno savižudybės atvejo. 1966 metų gegužę aštuoniolikos metų vaikinas pasikorė kalėjimo kameroje, kurioje sėdėjo areštuotas už dviračio vagystę, tačiau neatrodė, kad šis įvykis turėtų didelį poveikį. Vėliau, 1966 metų lapkritį, žuvo R., charizmatiška vienos iš turtingiausių salos šeimų atžala. R. susitikinėjo su dviem moterimis ir su kiekviena iš jų turėjo po vieną mėnesio kūdikį. Negalėdamas apsispręs-

ti, kurią iš jų pasirinkti, jis iš nevilties pasikorė. Abi jo mylimosios, pirmą kartą išgirdusios apie viena kitos egzistavimą, apalpo ant jo kapo.

Praėjus trims dienoms po R. mirties, nusižudė dvidešimt dvejų metų vaikinas, kenčiantis nuo santuokinių problemų, taip padidindamas savižudybių skaičių iki dviejų per savaitę toje bendruomenėje, kurioje per praeitus 12 metų įvyko tik viena savižudybė. Salyno medikas rašė: „Žuvus R., daug vaikinų mąstė apie jį ir sakė, kad jis juos kvietė nusižudyti“. Per kitus dvylika metų įvyko dar dvidešimt penkios savižudybės ir daugelis jų įvykdavo po tris ar keturias per kelias savaites. „Keli jaunuoliai, planavę ar mėginę nusižudyti, pasakojo matę viziją – su visomis ankstesnėmis aukomis plaukioja apie salą valtis, o iš jos mirusieji šaukia potencialias aukas prisijungti prie jų“, – 1975 metais rašė saloje apsilankęs antropologas. Vėl kartojosi istorijos, panašios į R. savižudybę. Štai savižudžio M., vidurinės mokyklos mokinio, kuris turėjo vieną merginą pensione, o kitą Ebeye saloje, pomirtinis laiškas. Kai pirmoji jo mergina parvažiavo namo, susidarė sudėtinga situacija, kuri, Ebeye salos jaunimo supratimu, buvo pakankama priežastis savo gyvybei nutraukti: „Geriausi linkėjimai M. ir C. (dviem merginoms). Buvo malonu draugauti su jumis abiem“. Jis nežinojo, ką dar pasakyti, nes R. jau buvo sukūręs prielaidas savo poelgiui. Ebeye salos epidemijoje R. buvo virsmą sukėlęs asmuo, *Pardavėjas*,

kurio patirtis „išsėmė“ juo sekusiųjų patirtį. Jo asmenybės įtakingumas ir mirties aplinkybės metų metus ragino kitus sekti jo pavyzdžiu.

3.

Ar paauglių rūkymas pavaldus tai pačiai logikai? Norėdamas geriau suprasti paauglių rūkymo priežastis, keliems šimtams žmonių pateikiau anketas, prašydamas jų aprašyti savo pirmuosius patyrimus, susijusius su rūkymu. Tai nebuvo mokslinė studija. Pavyzdys neatspindėjo situacijos visose Jungtinėse Valstijose. Daugiausiai tai buvo žmonės beveik ar šiek tiek per trisdešimt, gyvenantys dideliuose miestuose. Vis dėlto jų atsakymai buvo įspūdingi ir būtent todėl, kad visi jie buvo labai panašūs. Atrodė, kad rūkymas sukelia ypatingus vaikystės prisiminimus – gyvus, aiškius, emocingus. Viena moteris prisimena, kad jai patikdavo atidaryti močiutės rankinę, iš kurios pasklisdavo „švelnus pigių *Winston* cigarečių kvapas, sumišęs su vaistinėje pirktų lūpų dažų ir cinamono kvapais“. Kita prisimena: „Sėdžiu ant užpakalinės automobilio *Chrysler* sėdynės ir užuodžiu nuostabų sieros ir tabako kvapų mišinį, atsimušantį nuo vairuotojo lango ir besiskverbiantį į mano šnerves“. Rūkymas beveik visiems daugiausia buvo susijęs su tuo pačiu dalyku: rafinuotumu. Tai galioja net ir tiems žmo-

nėms, kurie dabar nekenčia rūkymo, kurie mano, kad tai bjaurus ir pavojingas įprotis. Apie rūkymą, kaip ir apie savižudybes, kalbama labai nuosekliai. Štai du atsakymai, aprašantys vaikystės atsiminimus:

> Mano mama rūkė ir nors aš šito nekenčiau – nekenčiau kvapo – jos nagai buvo ilgi ir nusmailinti, o lūpos putlios ir išlenktos, visada padažytos, o kai rūkydavo, ji atrodydavo tokia elegantiška ir nerūpestinga, kad buvo aišku, jog vieną dieną ir aš užsirūkysiu. Mama manydavo, kad nerūkantys žmonės yra ištižėliai. Juokdamasi ji sakydavo, kad nors ir prasmirsti, rūkymas padeda galvoti.
>
> Mano geriausia draugė Suzana buvo airių ir anglų kilmės. Jos tėvai, priešingai nei mano, buvo jaunatviški, atlaidūs ir liberalūs. Prieš pietus jie gerdavo kokteilius. Ponas O'Sulivanas buvo su barzda ir dėvėjo megztinius su aukštomis atlenkiamomis apykaklėmis. Ponia O'Sulivan šlepsėdavo aplink, apsiavusi šlepetes, liekna ir apsirengusi juodai, o jos apranga tiko prie jos juodų kaip degutas plaukų. Ji labai ryškiai dažydavosi akis, būdavo šiek tiek per tamsiai įdegusi ir visada, faktiškai visada jos išpuoselėtose rankose kadarodavo ilgas kandiklis su cigarete.

Štai tokie pasakojimai apie rūkymą, ir jie tokie išraiškingi, kaip ir pasakojimai apie savižudybę. Šioje epidemijoje taip pat yra virsmą sukeliančių žmonių,

Pardavėjų, duodančių leidimą. Mano apžvalgos respondentai vis aprašydavo kokį nors ypatingą asmenį, kuris vienaip ar kitaip sužadino jų norą rūkyti.

Kai aš buvau maždaug devynerių ar dešimties metų, mano tėvai namų ruošos darbams nusamdė anglę merginą Megę, kuri vieną vasarą atvažiavo ir apsigyveno pas mus. Jai buvo gal dvidešimt metų. Ji atrodė labai seksualiai, o ypač kai su bikiniu maudydavosi Kempbelo baseine. Subrendę vyrai žavėdavosi ja, kai ji, užsidėjusi savo bikinį, stovėdavo ant rankų žemyn galva. Buvo pasakojama, kad kartą neriant į vandenį, nusmuko jos bikinio viršutinė dalis, o kai tik ji paniro, ponas Karpenteris nėrė jai iš paskos. Megė rūkė ir aš maldaudavau jos duoti ir man parūkyti.

Pirmasis rūkantis vaikinas, kurį aš pažinau, buvo Bilis G. Mes susidraugavome penktoje klasėje, kai mūsų Niujorko priemiestyje pradėjo ryškėti pagrindinės garsenybės – sportininkai, lyderiai, intelektualai. Bilis buvo nepaprastai šaunus. Jis pirmasis iš vaikinų pradėjo draugauti su merginomis, rūkė cigaretes ir marihuaną, gėrė stiprius alkoholinius gėrimus ir klausėsi narkomanų mėgiamos muzikos. Aš netgi prisimenu save, sėdintį viršuje jo sesers miegamajame – jo tėvai buvo išsiskyrę (vėlgi pirmieji), o jo mamos niekada nebūdavo namie – ir atrinkinėjantį sėklas iš kažkokio indo ir dedantį ant albumo *Dėkinga mirtis* viršelio... Mane traukė visas tas blogis, ta tariamoji branda ir tam tikras patvirtinimas, jog žmogus vienu metu gali būti visoks.

Pirmasis mano atmintyje įstrigęs rūkantis asmuo buvo mergaitė, vardu Pam P. Susipažinau su ja, kai mudu mokėmės dešimtoje klasėje. Kai kartu važiuodavome mokykliniu autobusu Greit Neke, galvodavau, kad ji yra pati šauniausia, kadangi gyvena apartamentuose (Greit Neke nebuvo daug apartamentų). Pam atrodė daug vyresnė nei 15-kos metų. Mes sėdėdavome autobuso gale ir pūsdavome dūmus pro langą. Ji mane išmokė, kaip įtraukti dūmus, kaip rankomis siūtus marškinius susirišti ant liemens, kad atrodytum šauniai ir kaip dažytis lūpas. Ji turėjo odinį švarką. Jos tėvas retai būdavo namie.

Rimto palaikymo sulaukia idėja, kad aršūs rūkoriai pasižymi tam tikromis jiems visiems būdingomis bendromis savybėmis. Įtakingas britų psichologas Hansas Eisenkas teigia, kad rimtus rūkorius nuo nerūkančiųjų galima atskirti iš labai paprastų charakterio ypatybių. Aršiausias rūkorius, pagal Eisenką, yra ekstravertas,

labai visuomeniškas, mėgstantis pobūvius, turintis daug draugų. Jam reikia žmonių, su kuriais galėtų pasikalbėti..., trokšta jaudinančių potyrių, nepraleidžia šansų, akimirksniu imasi veiksmų ir iš esmės yra impulsyvi asmenybė... Jam patinka judėti ir veikti, jis linkęs į agresyvumą ir greitai praranda savitvardą; nepasižymi gebėjimu gerai valdyti savo jausmų ir ne visada yra patikimas.

Daugybėje studijų, atliktų po novatoriško Eisenko darbo, šis rūkančio žmogaus paveikslas buvo papildytas. Buvo teigiama, kad rimti rūkoriai turi daug didesnį potraukį lytiniams santykiams nei nerūkantieji. Jie greičiau subręsta lytiškai; jie turi didesnį „poreikį“ seksui ir juos labiau traukia priešinga lytis. Pavyzdžiui, tarp devyniolikos metų amžiaus nerūkančių baltųjų merginų, lankančių koledžus, 15 procentų buvo turėjusios lytinių santykių, tuo tarpu to paties amžiaus rūkančių baltųjų koledžų studenčių – 55 procentai. Vyriškos giminės statistika, pagal Eisenką, yra maždaug tokia pati. Daug aukštesni yra ir vadinamieji jų „antisocialiniai“ rodikliai: jie kur kas blogiau elgiasi ir yra maištingesni bei nepaklusnesni. Jie daro greitus sprendimus, labiau rizikuoja. Vidutinis rūkantis šeimos narys išleidžia 73 procentais daugiau pinigų kavai ir nuo dviejų iki trijų kartų daugiau alui nei vidutinis nerūkantis šeimos narys. Įdomu ir tai, kad rūkaliai sąžiningiau kalba apie save negu nerūkantieji. Moksliniame straipsnyje *Rūkymas: Dirbtinė aistra* Deividas Krogas rašo apie psichologų atliekamus vadinamuosius melo testus, į kuriuos jie įtraukia nenuginčijamus teiginius, pavyzdžiui, „Aš ne visada sakau tiesą“ arba „Kartais esu šaltas savo sutuoktiniui“, ir jeigu testo dalyviai nuolat neigia šias tiesas, manoma, kad iš esmės jie nesako tiesos. Rūkantieji gerokai sąžiningiau atsako į šiuos testų klausimus. „Viena

teorija, – rašo Krogas, – teigia, kad taip yra dėl to, jog ne per daug gerbdami kitus ir būdami per daug nepaklusnūs, jie tampa santykinai abejingi kitų žmonių nuomonei apie juos“.

Šie vertinimai, be abejo, netaikomi visiems rūkantiesiems. Tačiau iš esmės pagal juos galima gana tiksliai prognozuoti rūkančiųjų elgesį, ir kuo daugiau kas nors rūko, tuo labiau tikėtina, kad jis ar ji atitiks šį profilį. „Įdomumo dėlei, – rašo Krogas, – aš kviesčiau skaitytojus patiems įsitikinti rūkančiųjų asmenybės apibūdinimo tikslumu, atliekant tokį eksperimentą. Kada nors nueikite į kokį nors aktorių, roko muzikantų ar šukuosenų meistrų atsipalaidavimo vakarėlį, o kitą kartą į inžinierių – statybininkų, elektrikų ar kompiuterių programuotojų, ir stebėkite, kiek daug juose rūkoma. Jei jūsų patirtis bus bent kiek panaši į mano, turėtumėte pamatyti didžiulį skirtumą“.

O štai dar vienas atsakymas į mano anketą. Ar galima aiškiau apibūdinti ekstravertą?

Kai buvau visai mažas, vienintelis rūkantis žmogus mano aplinkoje buvo mano senelis. Jis buvo suktas ir gudrus, puikus Runyono (žymaus amerikiečių rašytojo, rašiusio apie Brodvėjaus ir Niujorko nusikaltėlių pasaulį) aprašyto tipažo atstovas. Jis imigravo iš Lenkijos dar būdamas berniukas ir didžiąją savo gyvenimo dalį dirbo stikliumi. Mano mama dažnai sakydavo, kad kai ji pirmą kartą buvo pakviesta pietauti ir susipažino su juo,

jai atrodė, kad bet kuriuo momentu jis gali nutraukti staltiesę nuo stalo, palikdamas ant jo tik stalo įrangą, vien tam, kad palinksmintų publiką.

Rūkančios asmenybės reikšmingumą sunku pervertinti. Jei sujungsite visas ekstraverto savybes – atvirą nepaklusnumą, seksualinį brandumą, sąžiningumą, impulsyvumą, kitų nuomonės nepaisymą, sensacijų troškimą – gausite beveik tobulą asmenybės, traukiančios daugelį paauglių, apibūdinimą. Namų ruošos pagalbininkė Megė ir Pam P. iš mokyklinio autobuso bei Bilis G. su savo *Dėkingos mirties* įrašais – visi jie buvo nepaprasti šaunuoliai. Tačiau jie buvo šaunūs ne todėl, kad rūkė. Tos pačios maištingo ir impulsyvaus charakterio savybės, polinkis rizikuoti ir kitų nuomonės nepaisymas bei ankstyvas subrendimas, kurios taip traukė prie jų bendraamžius paauglius, taip pat beveik neišvengiamai rodė, kad juos patrauks maksimalaus paauglystės maištingumo, rizikos, impulsyvumo, kitų nepaisymo ir ankstyvo subrendimo išraiška – cigaretė. Iš pažiūros tai paprasta. Tačiau tai esminis dalykas, norint išsiaiškinti, kodėl taip sunku kovoti su rūkymu. Paskutiniais dešimtmečiais judėjimas prieš rūkymą kaltino tabako kompanijas, kad jos reklamuoja rūkymą kaip šaunų įprotį. Buvo išleista daugybė milijonų dolerių valdiškų pinigų, mėginant įtikinti paauglius, kad rūkymas visai nėra šaunus dalykas. Bet esmė ne ta. Rūkymas niekada nebuvo šau-

nus. Šaunūs buvo ir yra *rūkoriai*. Rūkymo epidemijos prasideda taip pat, kaip prasidėjo savižudybių epidemija Mikronezijoje arba kaip prasideda iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos epidemijos, arba AIDS epidemija – dėl ypatingos Pam P., Bilio G. ir Megės bei rūkalių, panašių į R. ir Tomą Gau ar Gaetaną Dugasą įtakos. Šiuo atveju, kaip ir visais kitais, epidemijos plitimą skatina labai maža grupė – keletas išskirtinių žmonių.

4.

Tačiau paauglių rūkymo epidemija nėra tik paprasta *Mažumos taisyklės* iliustracija. Tai taip pat labai gera *Užkibimo faktoriaus* iliustracija. Galų gale tas faktas, kad daugybė paauglių, bendraudami su kitais paaugliais, išbando cigaretes, pats savaime nėra toks baisus. Problema – faktas, pavertęs rūkymą svarbiausiu sveikatos priešu – yra ta, kad daugelio šių paauglių eksperimentai su cigaretėmis tęsiasi tol, kol jie užkimba. Kai kuriems žmonėms rūkymo patirtis būna tokia įsimintina ir galinga, kad jie negali nustoti rūkę. Tai tampa įpročiu.

Svarbu atskirti šias dvi koncepcijas – užkrečiamumą ir užkibimą, nes jie vyksta pagal labai skirtingus modelius ir strategijas. Lois Veisberg yra užkrečianti asmenybė. Ji pažįsta tiek daug žmonių ir sukiojasi to-

kioje daugybėje įvairių sferų, kad sugeba paskleisti informaciją ar idėją tūkstančiais įvairių adresų tuo pat metu. Lesteris Vundermanas ir *Mėlyniuko užuominų* kūrėjai, priešingai, yra užkibimo specialistai: jie turi talentą sukurti įsimintinus pranešimus, galinčius pakeisti žmonių elgesį. Užkrečiamumas dažniausiai priklauso nuo pranešėjo. Užkibimas pirmiausia yra paties pranešimo savybė.

Tas pats yra ir su rūkymu. Ar paauglys užsikrės šiuo įpročiu, priklausys nuo to, ar jis turės kontaktų su vienu iš tokių *Pardavėjų*, kurie paaugliams duoda „leidimą“ antisocialiai elgtis. Tačiau ar paaugliui taip patiks cigaretės, kad jis ir toliau jas rūkys, priklauso nuo visai kitokių kriterijų. Pavyzdžiui, neseniai paskelbtoje Mičigano universiteto studijoje tvirtinama, jog didelė žmonių grupė apklausta, siekiant išsiaiškinti, kaip jie jautėsi, rūkydami savo pirmąją cigaretę. „Mes sužinojome, kad pirmoji patirtis su tabaku beveik visiems sukėlė vienokį ar kitokį pasibjaurėjimą, – teigė Ovide Pomerleau, vienas iš projekto tyrėjų. – Tačiau kai kas išskyrė būsimus rūkorius iš tų, kurie daugiau niekada nebenorėjo rūkyti. Kai kuriems būsimiems rūkoriams ši patirtis suteikė tam tikro malonumo – kažkokį jaudulį ir malonius pojūčius galvoje“. Skaičiai stulbina. Iš tų žmonių, kurie kelis kartus paeksperimentavo su cigaretėmis, bet daugiau niekada neberūkė, tik maždaug ketvirtis, surūkę pirmąją cigaretę, pajuto bent šiokį tokį malonų „pakylėjimą“. Iš buvusiųjų rūkorių – žmonių, kurie kurį laiką

rūkė, bet vėliau sugebėjo atsispirti šiam įpročiui – apie trečdalis buvo pajutę malonų jaudulį. Iš žmonių, kurie nebuvo smarkūs rūkoriai, maždaug pusė gerai prisiminė savo pirmąją cigaretę. Tačiau iš tų, kurie rūkė smarkiai, 78 procentai prisiminė pajutę malonų jaudulį jau nuo pirmojo dūmo. Kitaip tariant, kiek bet kuris atskiras asmuo galiausiai „užkimba", labai priklauso nuo pirminės reakcijos į nikotiną.

Tai labai svarbus pastebėjimas, ir būtent tai labai dažnai užmirštama karštoje diskusijoje, nukreiptoje prieš rūkymą. Pavyzdžiui, tabako pramonė metų metus buvo puolama už tai, kad ji neigė priklausomybės nuo nikotino galimybę. Toks jos požiūris, be abejonės, yra absurdiškas. Tačiau priešinga mintis, kurią dažnai kelia kovotojai prieš rūkymą – kad nikotinas yra mirtinai pavojingas ir pavergia visus, kurie sueina su juo į kontaktą – yra taip pat absurdiškas. Tik apie trečdalis visų paauglių, pamėginusių užtraukti cigaretę, pradeda nuolat rūkyti. Nikotinas gali tapti nenugalimu įpročiu, tačiau tik kai kuriems žmonėms ir tik tam tikrą laiką. Be to, paaiškėjo, kad netgi nuolatinių rūkorių polinkis labai smarkiai skiriasi. Rūkymo ekspertai anksčiau galvodavo, kad nuo 90 iki 95 procentų visų rūkančiųjų rūko nuolat. Tačiau prieš keletą metų federalinės vyriausybinės nacionalinės sveikatos apsaugos apžvalgoje rūkymo klausimai buvo ištyrinėti smulkiau ir savo nustebimui mokslininkai išsiaiškino, kad penktadalis visų rūko-

rių rūko ne kas dieną. Kitaip tariant, milijonai amerikiečių sugeba nuolat rūkyti „neužkibdami“ – tai žmonės, kurie užsikrečia rūkymu, bet nepripranta. Paskutinius penkerius metus šie vadinamieji „nerimti rūkoriai“ buvo išsamiai tyrinėjami. Didelę darbo dalį atliko Pitsburgo universiteto psichologas Saulas Šifmanas, nerimtais rūkoriais vadinantis žmones, surūkančius ne daugiau kaip penkias cigaretes per dieną, bet rūkančius mažiausiai keturias dienas per savaitę. Šifmanas rašo:

> Nerimti rūkoriai diena iš dienos surūko nevienodą cigarečių skaičių, o jų rūkymo laikotarpius dažnai pertraukia visiškos abstinencijos dienos. Šie nerimti rūkoriai teigia, kad jiems visai nesunku laikas nuo laiko prisilaikyti šios abstinencijos ir kad susilaikydami nuo rūkymo, jie beveik nepatiria jokių rūkymo nutraukimo simptomų... Kitaip nei nuolatiniai rūkoriai, kurie vos nubudę griebiasi cigaretės, kad papildytų per naktį atsiradusį nikotino trūkumą, nerimti rūkoriai pirmąją dienos cigaretę surūko tik po kelių valandų. Trumpai tariant, visi tyrimo metu nustatyti indikatoriai rodo, kad šie rūkoriai netampa nikotino vergais ir kad jiems nėra sunku atsipalaiduoti nerūkant arba mesti rūkyti.

Šifmanas nerimtus rūkorius prilygina išgeriantiems tik kompanijose. Tai žmonės, galintys valdyti savo įpročius. Jis teigia:

Dauguma šių žmonių niekada smarkiai nerūkė. Aš juos vadinu šiek tiek atsilikėliais. Visi rūkoriai iš pradžių rūko kartas nuo karto, bet palaipsniui vis labiau klimpsta į rūkymo priklausomybę. Mūsų surinktais duomenimis, ankstyvajame rūkymo etape nerimti rūkoriai nesiskyrė nuo kitų pradedančiųjų. Ilgainiui atsirado skirtumas, kai rimti rūkoriai rūkė vis daugiau, o rūkantys nenuolat tokie ir liko.

Kas skiria rimtą rūkorių nuo nerimto? Galbūt genetiniai veiksniai. Pavyzdžiui, Alanas Kolinsas iš Kolorado universiteto neseniai bandymams paėmė kelias įvairių pelių veislių grupes ir kiekvienai grupei švirkštė vis didesnį nikotino kiekį. Kai pelė gauna toksinį nikotino kiekį (nikotinas galų gale yra nuodas), ji patiria priepuolį – jos uodega sukietėja ir ji pradeda beprotiškai lakstyti po savo narvelį; jos galva pradeda trūkčioti ir drebėti, kol galiausiai nuvirsta aukštielninka. Kolinsas norėjo įsitikinti, ar skirtingos pelių veislės gali atlaikyti skirtingus nikotino kiekius. Taip ir buvo. Pelių veislė, geriausiai toleruojanti nikotiną, galėjo atlaikyti maždaug du ar tris kartus didesnį nikotino kiekį nei ta veislė, kurios pelės išgriūdavo prie mažiausios dozės. „Tai maždaug toks pat diapazonas kaip ir alkoholiui“, – sakė Kolinsas. Paskui jis visas peles suleido į narvelius ir davė joms gerti iš dviejų buteliukų: viename buvo pripilta paprasto sacharino tirpalo, o kitame – sacharino tirpalo, į ku-

rį buvo įdėta nikotino. Šį sykį jis norėjo įsitikinti, ar yra koks nors ryšys tarp kiekvienos veislės genetinės tolerancijos nikotinui, ir to kiekio nikotino, kurį jos savanoriškai gali suvartoti. Jis dar sykį įsitikino – ryšio esama. Faktiškai ryšys buvo beveik tobulas. Kuo didesnė pelės genetinė tolerancija nikotinui, tuo daugiau ji išgerdavo iš buteliuko su nikotinu. Kolinsas mano, kad pelės smegenyse esama tam tikrų genų, kurie valdo nikotino apdorojimą. Jie nulemia, kaip greitai nikotinas sukelia apsinuodijimą, kiek malonumo suteikia, kokios rūšies jaudulį sukelia. Taip pat jis mano, kad kai kurios pelių veislės turi genų, kurių dėka jos labai gerai pakelia nikotiną ir sugeba patirti daugiausia malonumo, o kai kurios turi genų, kurie nikotiną priima kaip nuodą.

Akivaizdu, kad žmonės – ne pelės, o gerti atskiestą nikotiną iš buteliuko, tupint narvelyje, yra ne tas pats, kas užsidegti *Marlboro* cigaretę. Bet jei esama nors ir nedidelio panašumo tarp procesų, vykstančių pelių ir mūsų smegenyse, šios išvados atitinka Pomerleau tyrimus. Žmonės, kurie nepatiria malonumo pirmą kartą užtraukę dūmą ir kuriems visa ši patirtis atrodo tokia siaubinga, kad jie niekada daugiau nebenori rūkyti, galbūt ir yra tie, kurių organizmai yra labai jautrūs nikotinui ir kurie negali atlaikyti net mažiausių jo dozių. Nerimti rūkoriai galbūt yra žmonės, turintys genų, padedančių jiems patirti malonumo iš nikotino vartojimo, bet neleidžiančių atlaikyti dide-

lių jo dozių. Tuo tarpu smarkūs rūkoriai galbūt yra žmonės, kurių genai palankūs abiem šiais atvejais. Nenorime pasakyti, kad vien tik genais galima paaiškinti suvartojamo nikotino kiekį. Kadangi, kaip žinia, nikotinas išblaško nuobodulį ir sumažina įtampą, žmonės, pakliuvę į nuobodžias ar stresines situacijas, visada rūko daugiau. Mes paprasčiausiai norime pasakyti, kad rūkyti priprantama dėl visiškai kitokių priežasčių, nei užsikrečiama rūkymu. Jei ieškome virsmo taškų kare prieš rūkymą, turime nuspręsti, kurias šios epidemijos sritis mums geriausiai seksis atakuoti. Ar vertėtų mėginti rūkymą padaryti mažiau užkrečiantį ir mėginti sustabdyti *Pardavėjus*, platinančius rūkymo virusą? Ar užuot stengęsi pasiekti, kad rūkymas nebūtų toks patrauklus dalykas, ieškotume būdų, kaip visus rūkorius paversti rūkančiais tik kartas nuo karto?

5.

Mėginkime pirma aptarti užkrečiamumą. Yra dvi galimos rūkymo paplitimo sustabdymo strategijos. Pirmoji – užkirsti kelią Megei ir Biliui G., duodantiems leidimą rūkyti. Akivaizdu, kad tai pats sunkiausias iš visų būdų: labiausiai nepriklausomi, anksčiausiai subręstantys, maištingiausi paaugliai yra mažiausiai linkę klausyti protingų perspėjimų apie žalą svei-

katai. Antra galimybė – įtikinti visus tuos, kurie seka žmonėmis, panašiais į Megę ir Bilį G., kad jie ieškotų šaunumo kitur, šiuo atveju mokytųsi iš suaugusiųjų kitų dalykų.

Tačiau tai taip pat nėra lengva. Iš tiesų labai tikėtina, kad ši strategija gali pasirodyti netgi sunkesnė už pirmąją dėl labai paprastos priežasties, kad paprastai tėvai neturi jokios įtakos vaikams.

Be abejo, šiuo faktu sunku patikėti. Tėvai dažnai būna įsitikinę, kad jie gali formuoti savo vaikų asmenybę ir jų elgesį. Tačiau, kaip 1998 metais išleistoje savo knygoje „Auklėjimo prielaidos“ puikiai įrodinėja Judita Haris, šiam įsitikinimui patvirtinti labai trūksta įrodymų. Pamąstykime, pavyzdžiui, apie pastangų, kurias psichologai dėjo, metų metus mėgindami atsakyti į klausimą, kokią įtaką tėvai turi savo vaikams, rezultatus. Akivaizdu, kad jie perduoda genus savo palikuonims, o genai vaidina svarbų vaidmenį lemiant, kuo mes tampame. Ankstyvoje vaikystėje tėvai apgobia mus meile ir švelnumu; anksti netekę emocinio palaikymo, vaikai būna nepataisomai nuskriausti. Tėvai suteikia vaikams maisto ir namus ir kiekvieną dieną rūpinasi, kad jie būtų saugūs, sveiki ir laimingi. Tai suprantama. Tačiau ar daro vaiko asmenybei ilgalaikį poveikį tėvų nervingumas ir nepatyrimas, ir priešingai – patikimumas ir kompetencija? Ar jūsų vaikas bus intelektualus ir žingeidus, jei jūsų namai bus pilni kny-

gų? Ar tai, kad jūs matysite savo vaiką tik dvi valandas per dieną, palyginti su aštuoniomis, turės įtakos jūsų vaiko asmenybei? Kitaip tariant, ar tam tikra socialinė aplinka, kurią mes sukuriame savo namuose, turi rimtos įtakos tam, kokie bus mūsų vaikai, kai jie suaugs? Daugelyje išsamių ir gerai parengtų studijų apie dvynius – ypač apie dvynius, kurie po gimimo buvo atskirti ir augo ne kartu – genetikai įrodė, kad daugumą mums būdingų charakterio savybių – draugiškumą, ekstraversiją, nervingumą, atvirumą ir kt. – maždaug per pusę lemia mūsų genai ir per pusę – aplinka, ir visuomet būdavo daroma prielaida, kad aplinka, daranti tokią didelę įtaką mūsų gyvenimui, yra mūsų namų aplinka. Tačiau problema ta, kad psichologai niekaip negali nustatyti auklėjimo įtakos.

Viena iš didžiausių ir kruopščiausių šios rūšies studijų, pavyzdžiui, yra vadinamasis Kolorado įvaikinimo projektas. Aštuntojo dešimtmečio viduryje grupė mokslininkų iš Kolorado universiteto, vadovaujama vieno iš vedančiųjų pasaulio genetikų Roberto Plomino, surinko 245 nėščias moteris iš Denverio srities, kurios turėjo ketinimų savo vaikus atiduoti įvaikinti. Vėliau jie lankė vaikus jų naujuose namuose, reguliariais intervalais per visą vaikystę duodami jiems atlikti daugelį asmenybės ir protinių gebėjimų testų ir tuos pačius testus pateikdami juos įvaikinusiems tėviams. Palyginimui tų pačių testų rinkinį grupė patei-

kė panašiai 245 tėvų grupei ir jų biologiniams vaikams. Šioje palyginamoje grupėje išaiškėjo tokie rezultatai, kokių ir buvo galima tikėtis. Kalbant apie protinius gebėjimus ir tam tikrus asmenybės aspektus, biologiniai vaikai pasirodė pakankamai panašūs į savo tėvus. Tačiau įvaikintų vaikų rezultatai buvo absoliučiai keisti. Jų įvertinimo balai neturėjo nieko bendra su juos įvaikinusių įtėvių rezultatais: šie vaikai savo asmenybe ir protiniais gebėjimais nebuvo daugiau panašūs nei į tuos žmones, kurie juos augino, maitino, rengė, skaitė jiems, juos mokė ir mylėjo šešiolika metų, nei į bet kuriuos du atsitiktinai parinktus žmones iš gatvės.

Kai susimąstai, ganėtinai įdomus atradimas. Dauguma iš mūsų tiki, kad mes panašūs į savo tėvus tam tikros paveldėtos genų kombinacijos dėka, o dar svarbiau – auklėjimo dėka, nes tėvai daugeliu atvejų augina mus pagal savo įvaizdį. Tačiau jei ši priežastis tokia svarbi, jei auklėjimas tiek daug reiškia, kodėl tada įvaikinti vaikai *visai* nėra panašūs į savo įtėvius? Kolorado studijoje nėra teigiama, kad viską galima paaiškinti genais ir kad aplinka neturi reikšmės. Priešingai, visi rezultatai įtikinamai rodo, kad formuojant asmenybę ir protinius gebėjimus, aplinka vaidina tokį pat svarbų – jei ne svarbesnį – vaidmenį nei paveldimumas. Studija tiesiog teigia, kad ši aplinkos įtaka yra nedaug susijusi su tėvais. Tai yra kai kas kita, ir Judita Haris teigia, kad tai bendraamžių įtaka.

Kodėl, klausia Haris, neseniai imigravusių tėvų vaikai beveik niekada neišlaiko savo tėvų akcento? Kaip atsitinka, kad kurčių tėvų vaikai sugeba išmokti kalbėti taip pat gerai ir greitai, kaip ir vaikai, kurių tėvai kalbasi su jais nuo pat jų gimimo dienos? Į šį klausimą visada buvo atsakoma, kad kalbos įgūdžiai yra įgyjami iš šalies – jog tai, ką vaikai išgirsta iš kitų vaikų, yra tiek pat ar netgi labiau svarbu išmokstant kalbėti, kaip ir tai, ką jie išgirsta namie. Haris teigia, kad ta aplinka, kuri apskritai padeda vaikams tapti tuo, kuo jie tampa, ir kuri formuoja jų charakterį ir asmenybę, yra jų bendraamžių aplinka.

Šis teiginys, savaime suprantama, sukėlė daug diskusijų populiarioje spaudoje. Esama pagrįstų argumentų apie tai, kur ir kokiu mastu šis teiginys gali būti taikomas. Tačiau, be abejo, jis tinka kalbant ir apie paauglių rūkymą. Gerai žinomas tas faktas, kad rūkorių vaikai daugiau nei dvigubai dažniau linkę rūkyti nei nerūkančiųjų. Tačiau, jei vadovausimės Haris logika, tai nereiškia, kad tėvų, rūkančių savo vaikų akivaizdoje, pavyzdžiu paseks jų vaikai. Tai paprasčiausiai reiškia, kad rūkorių vaikai iš savo tėvų paveldi genus, kurie sužadina polinkį į nikotiną. Tyrimai su įvaikintais vaikais parodė, kad tie iš jų, kuriuos augino rūkoriai, nėra labiau linkę patys tapti rūkoriais nei tie, kuriuos augino nerūkantys įtėviai. „Kitaip tariant, auginimo variantai (t. y. ar tėvai rū-

kė, ar ne, ar laikė namuose cigaretes, ar ne) iš esmės neturėjo reikšmės sulaukus to laiko, kai vaikai tampa suaugusiaisiais, – rašo psichologas Deividas Rowe 1994 metais išleistoje savo knygoje, apibendrindamas tyrimus tema *Šeimos įtakos ribos.* – Tėvų vaidmuo yra pasyvus – jie perduoda genų rinkinį, susijusį su rūkymo rizika, tačiau jie neturi socialinės įtakos savo atžaloms".

Pagal Rove ir Haris, procesas, pagal kurį paaugliai užsikrečia rūkymo įpročiu, yra išimtinai susijęs su bendraamžių grupe. Tai ne suaugusiųjų elgesio pamėgdžiojimas ir todėl rūkančių paauglių daugėja tuo metu, kai rūkančių suaugusiųjų skaičius mažėja. Paauglių rūkymas susijęs su paauglyste, kai dalijamasi emocine patirtimi ir vartojama išraiškinga paauglių kalba bei atliekami paauglių ritualai, kurie pašaliniams atrodo tokie pat nesuvokiami ir neracionalūs, kaip ir paauglių savižudybių ritualai Mikronezijoje. Kaip galime tikėtis, kad susiklosčius tam tikroms aplinkybėms, koks nors suaugusiųjų įsikišimas galėtų turėti tam įtakos?

„Jūs pasensite ir susiraukšlėsite bekalbėdami paaugliams apie rūkymo žalą sveikatai! Jūs tapsite impotentais! Jūs numirsite! Tai beprasmiška, – daro išvadą Haris. – Tai suaugusiųjų propaganda; tai suaugusiųjų argumentai. Būtent todėl, kad suaugusieji nepritaria rūkymui, teigdami, jog tai pavojinga ir gėdinga, paaugliai ir nori rūkyti".

6.

Jei mėginimas sukliudyti *Pardavėjų* pastangoms – mėginimas įsibrauti į vidinį paauglių pasaulį – neatrodo ypač efektyvi strategija, nukreipta prieš rūkymą, tai kaip yra su pripratimu rūkyti? Virsmo taškų paieška šiuo atveju labai skiriasi. Kaip jau rašiau anksčiau, mes manome, kad viena iš priežasčių, kodėl kai kurie, paeksperimentavę su cigaretėmis, daugiau niekada nerūkė, o kai kurie visam gyvenimui tapo šio žalingo įpročio vergais, yra ta, kad žmonės galbūt pasižymi labai skirtinga įgimta tolerancija nikotinui. Jei pasaulis būtų tobulas, smarkiems rūkoriams mes duotume piliulių, kurios sumažintų jų toleranciją nikotinui, tarkime, iki kartkartėmis rūkančiųjų lygio. Tai būtų puikus būdas išvengti užkibimo. Deja, mes nežinome, kaip tai padaryti. Mes turime tik nikotino pleistrus, kurie lėtai aprūpina organizmą nuolatinėmis nikotino dozėmis, taip padėdami rūkoriams gauti savo narkotiko dozę išvengiant su rūkymų susijusių pavojų. Tai strategija, nukreipta prieš pripratimą, kuri padėjo milijonams rūkorių. Tačiau visiškai aišku, kad pleistrams toli iki tobulumo. Labiausiai rūkoriai pažvalėja, kai gauna narkotikų „smūgį“ – greitai įtraukdami didelę dozę, užvaldančią jų pojūčius. Heroino vartotojai nesilašina heroino į venas nuolat: jie susileidžia jį du, tris ar keturis kartus per dieną, kaskart

įsišvirkšdami didelę dozę. Rūkoriai tam tikra prasme daro tą patį. Jie įtraukia dozę, padaro pauzę, paskui įtraukia kitą. Tačiau pleistras nuolat aprūpina organizmą narkotikais visą dieną, o tai yra ganėtinai nuobodus nikotino įtraukimo būdas. Atrodo, kad pleistrai ne ką geresni virsmo taškai kovoje su rūkymo epidemija nei pieno kokteiliai *SlimFast (Liesėk greitai)* kovoje su nutukimu. Ar yra geresnių būdų?

Mano manymu, yra dvi galimybės. Pirmoji rodo ryšį tarp rūkymo ir depresijos; jis buvo nustatytas visai neseniai. 1986 metais Minesotoje ambulatoriškai tiriant psichinius ligonius buvo nustatyta, kad pusė jų rūkė gerokai daugiau nei vidutiniškai. Po dvejų metų Kolumbijos universiteto psichologas Aleksandras Glasmanas nustatė, kad 60 procentų rimtų rūkorių, kuriuos jis tyrinėjo kaip visai kito projekto dalį, buvo patyrę didžiulę depresiją. Savo tyrimus jis pratęsė su 3200 atsitiktinai parinktų suaugusiųjų, 1990 metais *Amerikos medicinos asociacijos žurnale* paskelbdamas šių tyrimų studiją. Pasak jo, iš tų, kuriems kokiu nors jų gyvenimo momentu buvo diagnozuoti stiprūs psichikos sutrikimai, 74 procentai kada nors rūkė ir 14 metė rūkyti. Iš tų, kuriems niekada nebuvo diagnozuoti psichikos sutrikimai, 53 procentai kokiu nors savo gyvenimo momentu rūkė ir 31 procentas sugebėjo mesti rūkyti. Didėjant psichinėms problemoms, ryšys su rūkymu didėja dar stipriau. Apie 80

procentų alkoholikų rūko. Beveik 90 procentų šizofrenikų rūko. Vienoje ypač šiurpioje studijoje grupė britų psichiatrų palygino grupės paauglių nuo dvylikos iki penkiolikos metų amžiaus, turinčių emocinių ir elgesio problemų, rūkymo įpročius su to paties amžiaus paauglių grupe iš pagrindinių mokyklų. Pusė problemiškų vaikų net tokiame jauname amžiuje jau surūkydavo daugiau nei po 21 cigaretę per savaitę, tuo tarpu pagrindinėse mokyklose rūkė 10 procentų mokinių. Kitaip tariant, mažėjant bendram rūkančiųjų procentui, šis įprotis labiausiai paplitęs tarp problemiškiausių ir žemiausių visuomenės sluoksnių.

Yra daugybė teorijų, nagrinėjančių, kodėl rūkymas taip artimai susijęs su emocinėmis problemomis. Pirmoji teigia, kad tie patys dalykai, kurie kai kuriuos žmones skatina pradėti rūkyti – tarkim, žema savigarba arba nesveika ir nelaiminga atmosfera namuose – sukelia ir depresiją. Tačiau dar labiau glumina kai kurie pirminiai įrodymai, kad šios dvi problemos gali turėti tas pačias genetines ištakas. Pavyzdžiui, manoma, jog depresija bent jau iš dalies yra susijusi su tam tikrų pagrindinių cheminių elementų gamybos smegenyse sutrikimais, ypač tokių neurotransmiterių kaip serotoninas, dopaminas ir norepinephrinas. Šios cheminės medžiagos valdo nuotaiką, su kuria susiję pasitikėjimo, gebėjimo ir malonumo pojūčiai. Tokie vaistai kaip *Zoloft* arba *Prozac* yra efektingi, nes jie ska-

tina smegenis gaminti daugiau serotonino: kitaip tariant, jie kompensuoja serotonino trūkumą, dėl kurio kenčia kai kurie į depresijas linkę žmonės. Pasirodo, kad nikotinas daro tą patį su kitais dviem pagrindiniais neurotransmiteriais – dopaminu ir norepinephrinu. Trumpai kalbant, į depresijas linkę rūkoriai iš esmės vartoja tabaką kaip pigų būdą savo depresijai gydyti, padidindami smegenyse tam tikrų cheminių medžiagų, kurios joms reikalingos, kad galėtų normaliai funkcionuoti, kiekį. Šis poveikis yra pakankamai stiprus ir kai rūkoriai, turėję psichikos problemų, meta rūkyti, jie smarkiai rizikuoja nugrimzti į depresiją. Tai pripratimas, turintis stiprius padarinius: kai kuriems rūkoriams sunku mesti rūkyti ne tik todėl, kad jie pripratę prie nikotino, bet ir todėl, kad be nikotino jie rizikuoja susirgti psichikos liga.

Tai rimtas faktas. Tačiau jis taip pat leidžia daryti prielaidą, kad tabakas galbūt turi svarbią silpną vietą: jei rūkorius galima išgydyti nuo depresijos, galbūt jų žalingą įprotį taip pat galima kur kas lengviau įveikti. Pakankamai aišku, kad ši prielaida verta dėmesio. Devintojo dešimtmečio viduryje mokslininkai iš dabar vadinamosios *Glaxo Wellcome* farmacijos firmos visos šalies mastu atliko didelį eksperimentą su nauju antidepresantu, vadinamu bupropionu, kai dideliam savo nustebimui jie pradėjo gauti informaci-

ją, susijusią su rūkymu. „Pradėjau išgirsti pacientus sakant tokius dalykus: „Aš nejaučiu poreikio rūkyti“ arba „Aš surūkau mažiau cigarečių“, arba „Cigaretės man nebeatrodo tokios skanios“, – pasakojo kompanijos psichiatrijos poskyrio viršininkas Andrius Džonsonas. – Galite įsivaizduoti, kad žmogus, turintis tokias kaip mano pareigos gauna visokiausių pranešimų, taigi aš nekreipiu į juos didelio dėmesio. Tačiau šie pranešimai ateidavo nuolat. Buvo labai neįprasta“. Tai įvyko 1986 metais, anksčiau nei buvo nustatytas ryšys tarp depresijos ir rūkymo. Taigi iš pradžių kompanija sutriko. Tačiau greitai jie suprato, kad bupropionas veikė kaip nikotino pakaitalas. „Dopaminas, kurį išskiria nikotinas, patenka į priekinę smegenų žievės sritį, – aiškina Džonsonas. – Tai smegenų malonumo centras. Tai ta vieta, iš kurios, mūsų įsitikinimu, ateina malonumo, gerovės pojūčiai, susiję su rūkymu, ir tai viena iš priežasčių, kodėl taip sunku mesti rūkyti. Nikotinas taip pat didina norepinephrino kiekį ir dėl tos priežasties tada, kai mėginame mesti rūkyti ir gauname mažiau norepinephrino, tampame nervingi ir irzlūs. Bupropionas daro dvigubą poveikį. Jis didina dopamino kiekį. Taigi rūkoriai nebejaučia poreikio rūkyti, o be to, jis pakeičia tam tikrą norepinephrino kiekį, taigi šie žmonės nepasidaro nervingi ir nepatiria kitų rūkymo nutraukimo simptomų“.

Glaxo Wellcome išbandė vaistus – dabar pardavinėjamus *Zyban* pavadinimu – labai aršiems rūkoriams (surūkantiems daugiau nei 15 cigarečių per dieną) ir gavo nuostabių rezultatų. Tyrimų metu 23 procentai rūkorių, išklausiusių konsultacijų prieš rūkymą kursą ir gavusių placebą, metė rūkyti po keturių savaičių; 36 procentai iš tų, kurie išklausė konsultacijų kursą ir naudojo pleistrus, metė rūkyti po keturių savaičių. Tačiau iš tų, kurie vartojo *Zyban*, metusiųjų rūkyti skaičius sudarė 49 procentus, o iš labai aršių rūkorių, kuriems buvo duodami tiek pleistrai, tiek *Zyban*, po mėnesio metė rūkyti 58 procentai. Įdomu tai, kad *Zoloft* ir *Prozac*, vaistai su serotonino pagrindu, nepadeda rūkoriams atsisakyti šio įpročio. Kitaip tariant, neužtenka vien pakelti nuotaiką, bet ją reikia pakelti taip, kaip tai daro nikotinas, o būtent taip veikia tik *Zyban*. Nenorime tvirtinti, kad tai puikūs vaistai. Kaip ir visos kitos priemonės, padedančios mesti rūkyti, mažiausiai jie padeda aršiausiems rūkoriams. Tačiau sėkmingas vaisto vartojimas įrodė, kad galima rasti rūkymo virsmo tašką: nukreipę savo pastangas į depresiją, galime pasinaudoti svarbia šio žalingo įpročio silpnąja vieta.

Kalbant apie pripratimą rūkyti, yra ir kitas potencialus virsmo taškas, kurio akivaizdumu galime įsitikinti, jei prisiminsime, kas atsitinka paaugliams, kai jie pradeda rūkyti. Iš pradžių, tik pradėję eksperimen-

tuoti su cigaretėmis, visi paaugliai yra nerimti rūkoriai. Jie rūko tik atsitiktinėmis progomis. Dauguma jų greitai meta cigaretes ir niekada daugiau neberūko. Nedaugelis iš jų paskui kartas nuo karto rūko daugelį metų nepriprasdami. Maždaug trečdalis tampa nuolatiniais rūkoriais. Tačiau šis periodas yra įdomus tuo, kad paaugliams iš paskutinės grupės prireikia apie trejų metų, kad iš atsitiktinių rūkančiųjų jie taptų nuolatiniais rūkoriais – tai vyksta apytiksliai tarp penkiolikos ir aštuoniolikos metų amžiaus, o paskui kitus penkerius–septynerius metus įprotis palaipsniui stiprėja. „Tie, kas nuolat rūko vidurinėje mokykloje, nesurūko po pakelį per dieną, – teigia žalingų įpročių tyrinėtojas iš Kalifornijos universiteto San Franciske Nylas Benovičius. – Tokie jie tampa sulaukę dvidešimt ir daugiau metų“.

Taigi pripratimas prie nikotino toli gražu neatsiranda akimirksniu. Dauguma žmonių pripranta prie cigarečių per ilgą laiką, o vien tai, kad paaugliai rūko būdami penkiolikos, visai nereiškia, kad jie pripras rūkyti. Turime maždaug trejus metus jiems sustabdyti. Kita, netgi dar labiau intriguojanti, išvada yra ta, kad pripratimas prie nikotino nekinta pagal tiesinę proporciją, t. y. negalima tvirtinti, kad jei jums reikia vienos cigaretės per dieną, jūs esate labai nedaug pripratęs rūkyti, jei jums per dieną reikia dviejų, jūs esate pripratęs šiek tiek daugiau. O jei per dieną su-

rūkote dešimt cigarečių, esate dešimt sykių labiau priklausomas nuo nikotino nei tuo atveju, kai per dieną jums užtenka vienos cigaretės. Taigi peršasi išvada, kad pripratimo prie cigarečių virsmo taškas yra tarsi koks slenkstis – taigi, jei surūkote mažiau nei tam tikrą skaičių cigarečių, jums visai nepavojinga priprasti, tačiau kai tik viršysite šį magišką skaičių – jau tapsite priklausomas nuo nikotino. Šis teiginys padeda išsamiau apibūdinti rūkorius mėgėjus – tai tokie žmonės, kurie paprastai niekada nesurūko tiek, kad peržengtų šį pripratimo slenkstį. Kita vertus, smarkiai rūkantis žmogus yra tas, kuris tam tikru metu peržengia šią ribą.

Kas gi tas pripratimo slenkstis? Na, niekas netiki, kad jis yra vienodas visiems žmonėms. Tačiau Benovičius ir Džekas Heningfildas, bene didžiausi nikotino ekspertai pasaulyje, pateikė kai kurių moksliškai pagrįstų pastebėjimų. Jie teigia, kad mėgėjai yra tokie žmonės, kurie gali surūkyti iki penkių cigarečių per dieną ir nepriprasti prie rūkymo. Tai leidžia manyti, kad penkiose cigaretėse esantys maždaug 4–6 miligramai nikotino galbūt ir yra netoli pripratimo slenksčio. Štai kodėl Heningfildas ir Benovičius siūlo iš tabako kompanijų reikalauti mažinti nikotino kiekį cigaretėse tiek, kad net rimčiausi rūkoriai – tie, kurie surūko, tarkim, 30 cigarečių per dieną – negalėtų gauti daugiau nei 5 miligramus nikotino per 24

valandas. Prestižinio medicinos žurnalo *New England Journal of Medicine* vedamajame straipsnyje šie mokslininkai teigia, jog toks nikotino kiekis apsaugotų daugumą jaunų žmonių nuo pripratimo rūkyti arba sumažintų tokio pripratimo galimybę. Sykiu tokio nikotino kiekio pakaktų skoniui ir jutimui stimuliuoti. Kitaip tariant, paaugliai ir toliau eksperimentuotų su cigaretėmis dėl visų tų pačių priežasčių, dėl kurių jie tai visada darė – šis įprotis užkrečiamas, nes šaunūs vaikinai rūko, nes jie irgi nori būti tokie pat šaunūs. Tačiau jei nikotino kiekis bus mažesnis nei pripratimo prie rūkymo slenkstis, tai netaps žalingu įpročiu. Rūkymas bus mažiau panašus į sunkų gripą, o labiau į paprastą peršalimą: lengvai pasigaunamas, bet ir nesunkiai įveikiamas.

Svarbu suvokti šių dviejų pripratimo veiksnių perspektyvą. Iki šiol judėjimas prieš rūkymą buvo nukreiptas į cigarečių kainas, cigarečių reklamos ribojimą, pokalbius apie sveikatą radijo ir televizijos laidose, cigarečių pardavimo nepilnamečiams draudimą, informacijos apie rūkymo žalą kalimą į mokinių galvas. Tuo metu, kai buvo plėtojama ši plati ir, atrodo, visapusiška bei ambicinga kampanija, paauglių rūkymas augo milžiniškais tempais. Mes buvome apsėsti idėjos pakeisti požiūrį į tabaką visuomenės mastu, tačiau nesugebėjome paveikti tų grupių, kurių požiūrį į jį labiausiai reikėjo keisti. Mes buvome apsėsti idė-

ja sukliudyti rūkančių *Pardavėjų* įtakai. Tačiau kuo toliau, tuo labiau aiškėjo, kad *Pardavėjų* įtakos negalime įveikti. Trumpai tariant, turime suvokti, kad problemą reikia spręsti iš esmės. Turime tik surasti užkibimo virsmo taškus, o jie mus atves prie pripratimo slenksčio, kurį galėsime įveikti.

Antroji pripratimo strategijos pamoka yra ta, kad ji leidžia racionaliau pažvelgti į paauglių eksperimentus. Maksimalistinis požiūris į kovą su narkotikais remiasi prielaida, kad eksperimentavimas prilygsta pripratimui. Mes nenorime, kad mūsų vaikai kada nors susidurtų su heroino, marihuanos ar kokaino vartojimo pavojais, kadangi manome, jog pagunda šioms medžiagoms yra tokia stipri, kad net mažiausios dozės užtektų polinkiui sužadinti. Tačiau ar žinote, kokia yra eksperimentų su nelegaliais narkotikais statistika? Pagal 1996 metais atliktą piktnaudžiavimo narkotikais apžvalgą 1,1 procento apklaustųjų prisipažino, kad jie yra bent sykį bandę heroino. Bet tik 18 procentų iš to 1,1 procento vartojo jį praėjusiais metais ir tik 9 procentai buvo naudoję jį praėjusį mėnesį. Tai nepanašu į ypač užkrečiamų narkotikų statistiką. Duomenys apie kokainą stebina dar labiau. Iš visų kada nors bandžiusių kokainą mažiau nei vienas procentas – 0,9 procento – vartoja jį reguliariai. Šie skaičiai rodo, kad eksperimentavimas ir nuolatinis vartojimas yra du visiškai skirtingi dalykai – jog tai,

kad narkotikai yra užkrečiami, dar nereiškia, kad mes būtinai prie jų priprasime. Faktiškai beveik visi, kurie bent sykį bandė kokaino, galėtų pasakyti, kad paauglių troškimas išbandyti ką nors pavojingo yra beveik visuotinis reiškinys. Tai jiems būdinga. Taip jie susipažįsta su pasauliu ir daugiausiai – kokaino atveju 99,1 procento – tokie eksperimentai nesukelia jokių blogų padarinių. Mums reikia nustoti kovojus prieš šios rūšies eksperimentus. Mes turime tai priimti ir netgi su tuo susitaikyti. Paaugliai visada žavėsis tokiais žmonėmis kaip namų ruošos pagalbininkė Megė ir Bilis G. bei Pam P. Ir tegul jie žavisi tokiais žmonėmis, kol išaugs iš savo paaugliškų fantazijų ir nebemanys, kad galima visą gyvenimą būti maištingam ir agresyviam bei neatsakingam. Užuot kovoję su eksperimentavimu turėtume stebėti, kad tie eksperimentai nesukeltų rimtų padarinių.

Aš manau, kad verta pakartoti kai ką, apie ką buvo kalbama šio skyriaus pradžioje, o būtent citatą iš Donaldo Rubinšteino aprašymo apie tai, kaip savižudybės paplito tarp Mikronezijos vaikų.

> Daugelis jaunuolių, mėginusių nusižudyti, pasakojo, kad pirmą sykį jie apie tai išgirdo būdami 8 ar 10 metų. Jų pastangos nusižudyti pasireiškia pamėgdžiojant šį aktą ir eksperimentuojant žaidimų metu. Pavyzdžiui, vienas 11-metis berniukas mėgino pasikarti savo name ir bu-

vo rastas jau be sąmonės su išlindusiu liežuviu. Vėliau jis aiškino, kad norėjęs tik „pamėginti“ pasikarti. Jis teigė, kad nenorėjęs mirti.

Tragedija ne dėl to, kad šie berniukai eksperimentavo – jie mėgsta tai daryti. Tragiška yra tai, kad jie sumanė eksperimentuoti su savo gyvybe. Deja, negalima sugalvoti saugesnės savižudybės formos, galinčios išgelbėti Mikronezijos vaikus, tačiau įmanomas saugesnis rūkymas, o įvertinant pripratimo proceso virsmo taškus, galima rasti mažiau užkrečiamų rūkymo formų.

AŠTUONI

Išvada

SUSIKAUPK, IŠBANDYK IR TIKĖK

Ne taip seniai medicinos sesuo Džordžija Sadler pradėjo kampaniją, norėdama geriau informuoti San Diego juodaodžių bendruomenę apie diabeto ir krūtų vėžio pavojų. Ji ketino suorganizuoti masinį prevencinį judėjimą, taigi pradėjo rengti seminarus miesto juodaodžių bažnyčiose. Tačiau rezultatai ją nuvylė. „Bažnyčioje būdavo apie du šimtus žmonių, bet pasilikdavo tik apie dvidešimt, o pasilikdavo tie žmonės, kurie jau ir taip daug žinojo apie šiuos susirgimus, bet norėjo sužinoti dar daugiau. Tai kėlė nusivylimą“. Sadler nepavyko savo informacija sudominti daugiau žmonių, tik šią mažą grupę.

Ji suprato, kad tam reikia kitokių sąlygų. „Manau, žmonės būdavo pavargę ir alkani po pamaldų, – sako ji. – Mes visi turime daug reikalų. Žmonės norėdavo eiti namo“. Jai reikėjo rasti vietą, kur moterys būtų atsipalaidavusios, imlios naujoms idėjoms, ir turėtų laiko ir galimybių išgirsti kažką naujo. Jai taip pat reikėjo kitokio pranešėjo, žmogaus, kuris būtų šiek tiek

Ryšių palaikytojas, šiek tiek *Pardavėjas* ir šiek tiek *Žinovas*. Jai reikėjo rasti kitą, labiau įsimenamą informacijos pateikimo būdą. Beje, šiuos pakeitimus ji turėjo atlikti taip, kad neviršytų labai menkų piniginių išteklių, kuriuos ji sukaupė iš įvairių fondų ir finansavimo šaltinių. Koks buvo jos sprendimas? Perkelti kampaniją iš juodaodžių bažnyčių į grožio salonus.

„Tai belaisvių auditorija, – pasakojo Sadler. – Šios moterys gali išbūti salone maždaug nuo dviejų iki aštuonių valandų, kai joms daromos šukuosenos". Kirpėjams taip pat patinka ypatingi santykiai su klientėmis. „Jei moteris suranda, kas gali gerai sutvarkyti jos plaukus, ji gali nuvažiuoti šimtą mylių pas savo kirpėją. Kirpėjas yra moters draugas. Be jo neapsieinama baigus mokyklą, tuokiantis ar susilaukus pirmojo vaikelio. Tai ilgalaikiai santykiai. Jie pagrįsti pasitikėjimu. Tiesiogine ir perkeltine prasme grožio salone mes paleidžiame savo plaukus". Kirpėjo profesija tam tikra prasme yra ypatinga. Atrodo, jog ji traukia tam tikros rūšies asmenybes – žmones, kurie lengvai ir maloniai bendrauja ir turi daugybę pažįstamų. „Jie iš prigimties yra geri pašnekovai, – sako Sandler. – Jiems patinka su jumis kalbėtis. Daugelis iš jų pasižymi labai gera intuicija, nes turi nenuleisti nuo jūsų akių ir matyti kaip jūs jaučiatės".

Ji surinko grupę kirpėjų ir surengė mokymus. Ji pakvietė lektorių, kad šis apmokytų kirpėjus, kaip įtikinamai pateikti informaciją apie krūties vėžį. „Mes

norėjome pasikliauti tradiciniais bendravimo metodais, – pasakojo Sadler. – Tai ne užsiėmimas auditorijoje. Reikėjo kažko, kuo moterys norėtų pasidalyti, apie ką jos norėtų pasipasakoti kitoms. Reikėjo rasti būdą, kaip lengviau į šias istorijas įterpti reikiamų žinių". Sadler nuolat aprūpindavo salonus nauja informacija ir pikantiškomis naujienomis bei pradėdavo pokalbius apie krūtų vėžį, kad kas kartą, sugrįžus klientams, kirpėjos turėtų naujų faktų pokalbiui pradėti. Ji išspausdino informaciją stambiu šriftu ir laminavo lapus, kad nesusitrintų. Ji parengė įvertinimo programą, kad galėtų išsiaiškinti, kokios priemonės yra veiksmingos, ir sekti, kiek jai pavyko pakeisti moterų požiūrį, bei paskatinti jas pasidaryti krūtų rentgenogramas ir tyrimus dėl diabeto. Taip ji išsiaiškino, kad jos programa veiksminga, kad net ir su mažais ištekliais galima daug padaryti.

Kalbėdami apie *Virsmo tašką*, apžvelgėme daugelį panašių istorijų – pradedant kova su nusikalstamumu Niujorke ir baigiant Lesterio Vundermano *Columbia Record* brangenybių medžiokle – ir pastebėjome, kad visos jos turi kai ką bendro – jos nėra rėksmingos. Sadler nėjo į Nacionalinį vėžio institutą arba Kalifornijos valstijos sveikatos departamentą ir neprašė milijonų dolerių, kad galėtų pravesti sudėtingą, įvairias žiniasklaidos priemones naudojančią kampaniją. Ji nevaikščiojo nuo vienų durų prie kitų San Diego kvartaluose, surašinėdama moteris nemoka-

moms krūtų rentgenogramoms. Ji nebombardavo radijo laidų, primygtinai kviesdama prevencijai ir tyrimams. Ji tik pasinaudojo savo mažu biudžetu ir apmąstė, kaip protingiau jį panaudoti. Ji pakeitė savo pranešimų kontekstą bei pranešėjus ir pačius pranešimus. Ji sukoncentravo savo pastangas.

Tai pirmoji *Virsmo taško* pamoka. Norint sukelti epidemiją, reikia susikoncentruoti į kelias pagrindines sritis. *Mažumos taisyklė* teigia, kad iš lūpų į lūpas sklindančias epidemijas sukelia *Ryšių palaikytojai*, *Žinovai* ir *Pardavėjai*. Vadinasi, norėdami sukelti tokią epidemiją, žmogiškuosius išteklius turime nukreipti į šias tris grupes. Kiti žmonės nėra svarbūs. Viljamo Deiveso žinia apie tai, kad atvyksta britai, visai nepaveikė Naujosios Anglijos kolonistų. Tačiau Polio Revere žinia galiausiai nulėmė pergalę, o ne pralaimėjimą. *Mėlyniuko užuominų* kūrėjai parengė įdomią pusės valandos trukmės televizijos laidą, kuri patiko vaikams. Tačiau jie suprato, kad vaikai, pažiūrėję laidą vieną kartą, nesugebės prisiminti ir išmokti visko, ko reikia. Taigi jie padarė tai, ko niekas iki šiol niekada nebuvo daręs televizijoje. Jie rodė tą pačią laidą penkis kartus iš eilės. Sadler nemėgino iš karto pritraukti visų San Diego moterų. Ji pasinaudojo savo turimais ištekliais ir visus juos nukreipė į vieną ypatingą vietą – grožio saloną.

Atidžiai panagrinėję šias tikslingas ir sukoncentruotas pastangas, galbūt galėtume jas įvertinti kaip

menkus sprendimus, prilygstančius pleistro uždėjimui ant žaizdos. Tačiau ir tokių priemonių nereikėtų peikti. Pleistras yra nebrangi, patogi ir labai universali priemonė stulbinamai dideliam atvejų skaičiui. Per savo ilgametę istoriją galbūt milijonams žmonių pleistrai padėjo nenutraukti darbo, žaisti tenisą ar vaikščioti, kai be jų jie nebūtų galėję to padaryti. Pleistras iš tiesų yra vienas iš geriausių sprendimų, nes jis leidžia išspręsti problemą mažiausiomis pastangomis, per trumpiausią laiką ir su mažiausiais kaštais. Be abejo, mes instinktyviai niekiname tokius sprendimus, nes visi esame linkę manyti, kad rimti atsakymai į klausimus turi būti išsamūs, kad tik atkaklios ir beatodairiškos pastangos yra veiksmingos, kad lenktynes gali laimėti tas, kas lėtai ir nuolat siekia tikslo. Problema, be abejo, ta, kad ne visada pavyksta į ką nors sutelkti didžiules pastangas. Būna atvejų, kai turime eiti trumpiausiu keliu, pasiekti daug nedidelėmis pastangomis, ir būtent tada yra svarbūs virsmo taškai.

Tačiau *Virsmo taško* teorija reikalauja, kad permąstytume savo požiūrį į pasaulį. Šioje knygoje aš daug laiko sugaišau kalbėdamas apie tai, kaip skirtingai mes reaguojame į naują informaciją ir vieni į kitus. Mums sunku įvertinti dramatiškus, greitai vykstančius pokyčius. Negalime suvokti, kad, 50 kartų perlenkę popieriaus gabalą, galėtume pasiekti saulę. Esti griežtos ribos skaičiui pažintinių kategorijų, kurias galime suvokti, kaip ir skaičiui žmonių, kuriuos galime iš tiesų my-

lėti, ir skaičiui pažįstamų, kuriuos galime gerai pažinti. Mes suklumpame prieš abstrakčiai suformuluotą problemą, tačiau nesunkiai ją išsprendžiame, kai ji pateikiama kaip socialinė dilema. Visi šie dalykai atspindi žmogiškojo proto ir jausmų ypatumus, paneigia mintį, kad mūsų organizmo funkcionavimo, bendravimo ir informacijos apdorojimo būdai yra paprasti ir aiškūs. Taip nėra. Jie keblūs ir nesuprantami. *Sezamo gatvė* ir *Mėlyniuko užuominos* dažniausiai sulaukė sėkmės dėl to, kad jie darė tai, kas nebuvo savaime suprantama. Kas galėjo iš anksto žinoti, kad Didysis Paukštis turėjo pasirodyti scenose kartu su suaugusiaisiais? Arba kas galėjo numatyti, kad gamyklos darbuotojų skaičiaus padidėjimas nuo 100 iki 150 nesukels problemos, o jų padidėjimas nuo 150 iki 200 – sukels? Nesu tikras, ar kas galėjo numatyti, kad mano pateiktame teste su telefonų knyga aukščiausias balas bus daugiau kaip 100, o žemiausias – mažiau nei 10. Mes suprantame, kad žmonės yra skirtingi, bet nemanome, kad jie skiriasi tiek daug.

Pasaulis, kiek to benorėtume, neatitinka mūsų intuityvaus suvokimo. Tai antroji *Virsmo taško* pamoka. Tie, kurie sugeba sukelti socialines epidemijas, ne tik paprasčiausiai daro tai, kas, jų manymu, yra teisinga. Jie sąmoningai tikrina savo intuityvų požiūrį. Jei nebūtų turėję *blaškytojo* įrodymų, kad jų intuicija klydo įvertindama fantazijas ir realybę, *Sezamo gatvės* kūrėjai šiandien nebūtų patekę į televizijos istoriją. Lesterio

Vundermano auksinė dėžutė atrodė paika idėja, kol jis neįrodė, kad yra efektyvesnė už tradicinę reklamą. Tai, kad niekas neatsiliepė į Kitės Genovese šauksmą, atrodė elementaraus žmogiškojo abejingumo atvejis, kol kruopščiais psichologiniais tyrimais nebuvo įrodyta galinga aplinkybių įtaka. Norėdami suprasti socialines epidemijas, pirmiausia turime suvokti, kad žmonių bendravimas paklūsta tam tikrų savitų, labai neįprastų ir mūsų intuicijai nepavaldžių taisyklių sekai.

Ir galiausiai visų sėkmingų epidemijų pagrindas yra esminis tikėjimas, kad pokyčiai įmanomi, kad tinkamų impulsų paskatinti žmonės gali radikaliai pakeisti savo elgesį arba įsitikinimus. Tai taip pat prieštarauja kai kurioms labiausiai įsišaknijusioms prielaidoms, kurias mes darome apie save ir vieni apie kitus. Mums patinka galvoti, kad esame autonomiškos asmenybės su aiškiais nusistatymais, kad tai, kas mes esame ir kaip elgiamės, yra kažkaip nekintamai užkoduota mūsų genuose ir nulemta mūsų temperamentų. Tačiau jei apskritai panagrinėsime *Pardavėjų* ir *Ryšių palaikytojų* pavyzdžius, Polio Revere žygį ir *Mėlynojo užuominas* bei *150-ties taisyklę*, Niujorko metropoliteno išvalymą bei Fundamentalią priskyrimo paklaidą, visa tai leis padaryti visai kitokią išvadą apie žmogaus prigimtį. Iš tiesų mums didelę įtaką daro aplinka, tiesioginės aplinkybės ir mus supančios asmenybės. Nuvalius piešinius nuo sienų Niujorko metropolitene, Niujorko gyventojai tapo geresni savo miesto piliečiai. Liepimas semi-

naristams skubėti pavertė juos blogais piliečiais. Charizmatiško Mikronezijos jaunuolio savižudybė pradėjo dešimtmetį užsitęsusią savižudybių epidemiją. Įdėjus mažą „auksinę dėžutę“ *Columbia* įrašų klubo reklamos kamputyje, staiga tapo neįmanoma atsispirti pasiūlymui pirkti įrašus, atsiunčiamus paštu. Jei atidžiai pažvelgsime į daugelį tokių elgesio atvejų, kaip rūkymas, savižudybės ar nusikalstamumas, turėsime pripažinti, kaip lengvai pasiduodame įtakai, ką nors matydami ar girdėdami ir kaip labai esame jautrūs netgi mažiausioms kasdienio gyvenimo detalėms. Štai kodėl socialiniai pokyčiai yra tokie nepastovūs ir dažnai tokie nesuprantami – būtent todėl, kad visi esame nepastovūs ir dažnai nesuprantami.

Tačiau nors virsmo taškus dažnai sudėtinga ir sunku nustatyti, jie mums suteikia ir daug vilties. Vien tiktai manipuliuodami grupės dydžiu, galime labai padidinti jos palankumą naujoms idėjoms. Šiek tiek pakeisdami informacijos pristatymo būdą, galime stipriai padidinti jos įsimintinumą. Surasdami ir pasiekdami tą nedaugelį ypatingų žmonių, turinčių daug galios visuomenėje, galime keisti socialinių epidemijų eigą. Galiausiai virsmo taškai dar sykį patvirtina pokyčių galimybės potencialą ir protingų veiksmų galią. Pasidairykite po jus supantį pasaulį. Gal jums pasirodys, kad tai nesikeičianti, netinkama gyventi vieta. Taip nėra. Nuo paties lengviausio postūmio tinkamoje vietoje jūsų pasaulis gali pasikeisti.

EPILOGAS

Virsmo taško pamokos iš realaus pasaulio

Neilgai trukus po knygos *Virsmo taškas* pasirodymo man teko kalbėtis su epidemiologu, didžiąją savo profesinės karjeros dalį paskyrusiu kovai su AIDS epidemija. Jis atrodė mąslus ir nusivylęs, toks, kokį galėtume įsivaizduoti žmogų, kuriam kas dieną tenka susidurti su tokia siaubinga liga. Mudu sėdėjome kavinėje ir kalbėjomės apie mano knygą, kurią jis buvo perskaitęs, ir tada jis man pasakė kai ką pritrenkiančio. „Galvoju, ar nebūtų buvę geriau, jei iš viso niekada nebūtume atradę AIDS viruso?“ Nemanau, kad jis kalbėjo tiesiogine prasme arba gailėjosi, kad nesuskaičiuojama daugybė gyvenimų buvo išgelbėti ar pailginti vaistais nuo ŽIV ir AIDS testais. Jis norėjo pasakyti, kad AIDS epidemija iš esmės yra socialinis reiškinys. Jis plinta dėl tam tikrų įsitikinimų ir socialinių struktūrų bei skurdo, dėl visuomenėje susidariusių išankstinių nusistatymų ir tam tikrų asmenybių dėka, o kartais paprasčiausiai dėl ypatingų užkrečiamų biologinių viruso charakteristikų. Galbūt mes būtu-

me galėję kur kas efektyviau užkirsti kelią AIDS plitimui paprasčiausiai sutelkdami dėmesį į tuos įsitikinimus ir socialines struktūras, skurdą ir išankstines nuostatas bei asmenybes. Ir kai jis taip pasakė, mano mintys sušvito ryškia šviesa: būtent tai aš norėjau pasakyti *Virsmo taške*!

Prieš daugelį metų per anglų kalbos pamokas mane mokė, kad knyga yra tarsi gyvas ir kvėpuojantis dokumentas, praturtinantis kiekvieną kartą jį perskaičius. Tačiau aš niekada per daug tuo netikėjau, kol neparašiau *Virsmo taško.* Rašiau savo knygą, neturėdamas jokių aiškių vilčių, kas galėtų ją skaityti, arba netgi kam ji bus naudinga. Atrodė, kad kažko tikėtis būtų per daug įžūlu. Tačiau per metus po jos išleidimo skaitytojai mane užvertė komentarais. Gavau tūkstančius elektroninių žinučių internetu (www.gladwell.com). Kalbėjau konferencijose, privačiai publikai ir prekybininkų susirinkimuose, bendravau su internetinio verslo atstovais bei dizaineriais, kuriančiais avalynę, aktyviais visuomenės veikėjais, kino filmų kūrėjais ir nesuskaičiuojama daugybe kitų žmonių – ir kas kartą sužinodavau ką nors naujo apie savo knygą ir apie tai, kodėl ji palietė sielų stygas.

Filantropas Šaronas Karmazinas iš Naujojo Džersio nupirko tris šimtus *Virsmo taško* egzempliorių ir po vieną išsiuntinėjo visoms valstijos viešosioms bibliotekoms, pažadėdamas finansuoti bet kokias idėjas,

kurios kiltų inspiruotos mano knygos. „Pasinaudodami knygoje išdėstytomis mintimis, sukurkite ką nors naujo, – sakė Karmazinas bibliotekininkams. – Nepasakokite mums to, ką jau esate padarę“. Per keletą mėnesių dvidešimt vienai bibliotekai buvo suteikta *Virsmo taško* dotacijų, kurių bendra suma siekė beveik 100 000 dolerių. Roselle miestelio viešoji biblioteka yra šoninėje gatvelėje, pasislėpusi už krūmokšnių, taigi biblioteka gavo dotaciją, kad visame mieste galėtų išdėstyti ženklus, nukreipiančius žmones į biblioteką. Kita biblioteka gautą dotaciją panaudojo *Ryšių palaikytojų* iš pagyvenusių žmonių, kurie naudojosi biblioteka naršyti internete, mokymui. Ji tikėjosi, jog šie žmonės pritrauks kitus mecenatus. Dar viena biblioteka įsigijo ispanų kalbos vadovėlių ir kitų knygų. Ji tikėjosi sudominti savo miesto bendruomenę, gaunančią per mažai socialinių paslaugų. Nė viena dotacija nebuvo didesnė nei keli tūkstančiai dolerių, o ir pačios idėjos buvo gana kuklios, tačiau prasmingos.

Edukologijos profesorius Kenas Futernikas iš Kalifornijos valstijos universiteto Sakramente pasakojo, kad įkvėptas *Virsmo taško,* jis užsidegė idėja pritraukti mokytojus į problemines mokyklas. „Susidaro įdomi aklavietė, – pasakojo man Futernikas. – Geri mokyklų vadovai sako: „Aš negaliu eiti į sunkią mokyklą neturėdamas gerų mokytojų“. Geri mokytojai sako: „Aš neisiu į sunkią mokyklą, jei ten nebus gero vadovo“.

Buvo dėta daug pastangų, kurios nedavė jokių rezultatų. Jis pasakojo, kad kai kuriose Oklendo neturtingųjų rajonų mokyklose, į kurias Futernikas buvo nukreipęs savo pastangas, 40 procentų mokytojų buvo žemos kvalifikacijos, dirbo laikinai, „kritiniu atveju" pora metų. „Aš klausiau mokytojų, kas paskatintų juos pereiti į vieną iš šių mokyklų labai neturtingų žmonių gyvenamuosiuose rajonuose, kur gyvena daugybė vienišų tėvų, nesaugioje miesto dalyje? – Jis tęsė – Piniginės paskatos? Jie atsakydavo: „Galbūt". Mažesnės klasės? Jie atsakydavo: „Taip, galbūt". Visi mano išvardyti dalykai buvo patrauklūs tam tikra prasme, tačiau aš nemanau, kad bet kuri paskata būtų buvusi pakankama, kad priverstų žmones sutikti su paskyrimu". Iš viso šito galima daryti išvadą, kad mokytojai yra nepasišventę ir savanaudžiai, nenorintys dirbti tokiose vietose, kur jie labiausiai reikalingi. Tačiau kas atsitiktų, mąstė Futernikas, jei jis pakeistų prašymo kontekstą? Jo naujoji idėja, kurią jis ketina įgyvendinti Oklende per ateinančius metus, yra atrinkti vadovus sunkioms mokykloms, o paskui duoti jiems metus, kad jie galėtų suformuoti komandą, susidedančią iš gerų kvalifikuotų mokytojų – tokią komandą, kuri vienu metu ateitų į naująją mokyklą. Iššūkiai, kurie atrodo bauginantys ir neįveikiami susidūrus su jais vienam, staiga tampa įveikiami, jei mėginame su jais susidoroti kolektyviai. Žmonės tie pa-

tys, tačiau užduotis jiems atrodo kitaip. Futerniko manymu, tas pats principas turėtų galioti klasėje. Būtent mokytojai nebijotų imtis sunkių užduočių, jei jaustų, kad juos supa patyrę, aukštos kvalifikacijos mokytojai. Tai *Virsmo taško* pamoka, apie kurios pritaikymą senoje apleistoje Oklendo dalyje aš niekada nebūčiau pagalvojęs. Vienas dalykas, suteikęs man motyvaciją parašyti *Virsmo tašką,* buvo iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos mįslė. Visi sutiko su šio reiškinio svarba, tačiau, atrodo, niekas nežinojo, kaip jį apibūdinti. Būtent šia tema per paskutinius metus skaitytojai kalbėjo su manimi dažniausiai, o ir aš pats daugiausiai galvojau apie ją. Dabar man paaiškėjo vienas dalykas, kuris nebuvo akivaizdus tuo metu, kai rašiau *Virsmo tašką*, – kad greitai priartėsime prie iš lūpų į lūpas perduodamos informacijos amžiaus, ir kad, kaip paradoksaliai tai beskambėtų, visa naujosios ekonomikos amžiaus išmintis ir jos kerai bei neribotas priėjimas prie informacijos galiausiai prives mus prie to, kad imsime pasitikėti labai primityviomis socialinių kontaktų rūšimis. Mes sugebėsime įveikti šiuolaikinio gyvenimo sunkumus, savo kasdienybėje pasikliaudami *Ryšių palaikytojais*, *Žinovais* ir *Pardavėjais*. Tai susiję su daugeliu įvairių veiksnių ir pokyčių mūsų visuomenėje, ir aš norėčiau pakalbėti apie tris iš jų: izoliuotumo, ypač tarp paauglių, didėjimą; didėjantį nenorą bendrauti; ir ypač svarbų *Žinovų* vaidmenį šiuolaikinėje ekonomikoje.

IZOLIACIJOS AMŽIAUS SAMPRATA

2001 m. kovo 5 d., 9.20 ryto penkiolikmetis Endis Viljamsas pradėjo šaudyti 6 mm kalibro ilgavamzdžiu revolveriu iš savo mokyklos tualeto Santy miestelyje, Kalifornijoje. Jis iššovė trisdešimt šūvių per šešias minutes – pirmiausia pačiame tualete, paskui į greta esantį kiemą, nušaudamas du mokinius ir sužeisdamas trylika kitų žmonių. Tai buvo liesas, atlėpusiomis ausimis naujokas, neseniai atsikėlęs į miestą, su sidabrine grandinėle ant kaklo, ant kurios buvo parašyta PELĖ, o vėliau po šio įvykio, kaip tokiais atvejais paprastai atsitinka, jo draugai ir mokytojai sakė, kad jie negalėjo patikėti, jog toks ramus ir kuklus berniukas galėjo įvykdyti tokį žiaurų smurto aktą.

Virsmo taške rašiau apie paauglių epidemijas, o socialiniam tyrimui panaudojau paauglių savižudybių epidemiją Mikronezijoje. Aš negalėjau rasti dramatiškesnio paauglių polinkio beprasmiškiems ir užkrečiamiems susinaikinimo ritualams pavyzdžio. Mikronezijos epidemija prasidėjo nuo vienos savižudybės, atkreipusios daugelio dėmesį – meilės trikampio, į kurį pateko charizmatiškas aukštos kilmės jaunuolis ir nuo dramatiškos scenos laidotuvėse – ir neilgai trukus kiti berniukai pradėjo žudytis tokiu pat būdu ir dėl tokių pačių priežasčių, kurios atrodė absurdiškai trivialios. Aš maniau, kad paskutinių metų paauglių rūkymo padidėjimas Vakaruose buvo pas mus išpli-

tusi šios rūšies epidemijos forma. Tačiau iš tiesų tarp jų nėra tikslios analogijos. Mikronezijoje paaugliai darė tai, kas buvo visiškai nebūdinga jų kultūrai. Jie nepamėgdžiojo suaugusiųjų veiksmų. Tai nebuvo jų reakcija į ką nors, ką jiems primetė suaugusiųjų pasaulis. Jie paprasčiausiai vadovavosi tam tikromis savo elgesio vidaus taisyklėmis, tarsi būtų visiškai akli tam, ką sakė ir darė suaugusieji. Paauglių rūkymas yra visai kas kita. Tai suaugusiųjų įprotis, paauglių laikomas šauniu tik dėl to, kad kyla iš suaugusiųjų pasaulio. Be to, paauglių rūkymas iš dalies yra jų reakcija į suaugusiųjų pamokslavimą apie rūkymo žalą. Pirmasis atvejis yra epidemija, susijusi su izoliacija. Antrasis – epidemija, susijusi su reakcija. Maniau, kad pirmos rūšies epidemija negali paplisti tarp vakariečių jaunuolių. Pasirodo, aš klydau. Mes jau turime šaudymo mokyklose epidemiją.

Žudynės Kolumbain mokykloje Litletone, Kolorado valstijoje, įvyko 1999 m. balandžio 20 dieną. Per dvidešimt du kitus mėnesius Jungtinėse Valstijose įvyko devyniolika smurto incidentų mokyklose – laimei, dešimčiai iš jų buvo sukliudyta anksčiau, nei kas nors buvo sužeistas – ir, kaip bebūtų klaiku, visi incidentai beveik tiksliai vyko pagal šaudymo Kolumbain mokykloje modelį. Septintokas Setas Trikey iš Fort Gibsono Kalifornijos valstijoje, kuris grasino 9 mm kalibro pusiau automatiniu revolveriu ir penkiolika kartų iššovė į klasiokų būrį 1999 m. gruodį, buvo tiek

apsėstas šaudymo Kolumbain mokykloje manija, kad prieš incidentą jam teko lankyti psichologo konsultacijas. Septyniolikmetis vaikinas iš Milbrajo Kalifornijos valstijoje buvo areštuotas po to, kai grasino savo mokykloje „šaudyti pagal Kolumbain pavyzdį“. Jo namuose policija rado penkiolikos ginklų ir šautuvų arsenalą. Džozefas De Guzmanas iš Kupertino Kalifornijoje buvo suplanavęs savo mokyklos ataką 2001 m. sausį, o vėliau sakė policijai, kad ginkluoti žudikai iš Kolumbain mokyklos buvo „vienintelis tikras dalykas“. Trys berniukai buvo areštuoti Kanzase kitą mėnesį, o policija jų namuose rado medžiagų bomboms gaminti, šautuvų bei amunicijos ir tris juodus neperšlampamus apsiaustus, tokius pačius, kokius dėvėjo Kolumbain žudikas. Dar po dviejų dienų Fort Kolinse, Kolorado valstijoje, policija rado kitą amunicijos ir ginklų slėptuvę. Atsitiktinai buvo nugirsta, kad ją įsirengę berniukai ruošėsi „pakartoti Kolumbain žudynes“.

Šie ir planuojami šaudymai spaudoje buvo aprašomi kaip dar didesnės smurto bangos dalis. Tačiau tai buvo netiesa: 1992–1993 metais įvairiose Jungtinių Valstijų vietose mokymo įstaigų miestelių teritorijose įvyko penkiasdešimt keturios smurtinės mirtys. 2000 metais jų buvo šešiolika. Kolumbain banga nuvilnijo tuo metu, kai mokinių smurtas *mažėjo,* o ne didėjo. Didelis dėmesys buvo atkreiptas į šiuose incidentuose dalyvavusių vaikų socialinę padėtį. Endis

Viljamsas buvo vienišas ir dažnai erzinamas berniukas, skyrybų ir nepriežiūros vaisius. Žurnalas *Time* apibūdino jo pasaulį kaip vietą, kur „apsvaigimas nuo ypač stiprių narkotikų kai kuriems vaikams yra kasdienis dalykas ir kur pamokų praleidinėjimas ir stumdymasis su *Brolių airių* gauja čiuožykloje neretai tampa gyvenimo būdu“. O nemylimi vaikai, augantys vienatvėje, nėra joks naujas reiškinys. Tačiau milijonai vaikų, augusių kaip emocionaliai nuskriaustas Endis Viljamsas, atėję į savo mokyklą vieną rytą, nepradeda be niekur nieko šaudyti. Ne visus patraukia Kolumbain pavyzdys. Endis Viljamsas užsikrėtė Eriko Hariso ir Dylano Kleboldo pavyzdžiu taip, kaip Mikronezijos jaunuoliai užsikrėtė savižudybėmis po pirmojo dramatiško meilės trikampio. Klaidinga mėginti surasti tokių veiksmų prasmę, kaltinti išorinio pasaulio įtaką, apibūdinamą platesnėmis smurto ir socialinės betvarkės sąvokomis. Tai epidemijos, susijusios su izoliacija: jos vyksta pagal paslaptingus scenarijus, turinčius prasmę tik uždarame pasaulyje, kuriame gyvena paaugliai.

Geriausias šios rūšies epidemijos pavyzdys yra apsinuodijimo maistu protrūkis, pasireiškęs keliose Belgijos valstybinėse mokyklose 1999 m. vasarą. Epidemija prasidėjo, kai keturiasdešimt du vaikai iš Belgijos miesto Bornemo išgėrę kokakolos paslaptingai susirgo ir juos reikėjo hospitalizuoti. Po dviejų dienų dar aštuoni mokiniai susirgo Bruge mieste, po jų –

trylika Harelbeke kitą dieną ir keturiasdešimt du Lochristi mieste po trijų dienų. Epidemija plito toliau auganča spirale, kol galiausiai daugiau nei šimtas vaikų buvo nusiųsta į ligoninę su nusiskundimais dėl pykinimo, galvos svaigimo ir skausmų, o iš apyvartos buvo išimta daugiausiai kokakolos per 113 jos gamybos istorijos metų. Ištyrus buvo rasta akivaizdi priežastis. *Coca-cola* gamykloje Antverpene sodos sirupo partijai karbonizuoti buvo panaudotas užterštas anglies dioksidas. Tačiau atvejis pasirodė gana keistas: patikrinus buvo nustatyta, kad teršalai karbono diokside yra sieros dalelės, kurių kiekis tesieka nuo penkių iki septyniolikos dalelių milijardui. Šie sulfidai gali sukelti susirgimą, tačiau tik tada, kai jų kiekis maždaug tūkstantį kartų didesnis. Septyniolika dalelių milijardui gali tik suteikti blogą kvapą – panašų į supuvusių kiaušinių – o tai reiškia, kad Belgija neturėjo patirti daugiau nei nedidelę surauktų nosių epidemiją. Dar mįslingesnis yra tas faktas, kad keturiose ar penkiose mokyklose, kur tariamai bloga kokakola sukėlė susirgimą, pusė susirgusių vaikų iš tiesų tą dieną net nebuvo jos gėrę. Kitaip tariant, tai, kas atsitiko Belgijoje, galbūt nebuvo apsinuodijimas šiuo gėrimu. Tai buvo tam tikros rūšies masinė isterija, reiškinys, kuris anaiptol nėra retas tarp mokinių. Londono King koledžo medicinos psichiatras Simonas Wessely maždaug dešimt metų rinko medžiagą apie šios rūšies isterijas ir dabar turi šimtus pavyz-

džių, pradedant nuo 1787 metų, kai Lankašyro angliakasiai staiga pradėjo sirgti, kai jie buvo įtikinti, kad užsikrėtė nuo suteptos medvilnės. Pagal Wessely, beveik visi atvejai vyksta pagal tą patį šabloną. Kažkas pamato susirgusį kaimyną ir sužino, kad jis užsikrėtė nuo kažkokios nematytos bjaurasties – praeityje tai buvo laikoma demonų ir dvasių darbu; šiais laikais daugiausia tai būna toksinės medžiagos ir dujos – ir baimė priverčia jį sunerimti. Nerimastingumas sukelia galvos svaigimą ir pykinimą. Jo kvėpavimas padažnėja. Jis alpsta. Kiti žmonės girdi tokius pat įtarimus, mato „auką“ alpstant ir patys pradeda nerimauti. Jų kvėpavimas padažnėja. Jie alpsta, ir anksčiau, nei spėji suprasti, kas dedasi, matai, jog visi esantys kambaryje dūsta ir alpsta. Wessely pabrėžė, kad šie simptomai yra visiškai neapsimestiniai. Taip pasireiškia įsivaizduojama grėsmė. „Šie reiškiniai plačiai paplitę, – teigia jis, – ir tai beveik normalu. Tai nereiškia, kad jūs išprotėjot ar sergat psichikos liga“. Tai, kas atsitiko Belgijoje, yra gana tipiškas, dar standartiškesnis užkrečiamo nerimo pavyzdys, kurį galbūt dar sustiprino neseniai Belgiją apėmusi baimė dėl užkrėsto gyvūnų pašaro. Studentų aliarmas dėl supuvusių kiaušinių kvapo, sklindančio iš jų kokakolos, yra vadovėlinis isterijos pavyzdys. „Didžioji šių įvykių dauguma kyla dėl kokių nors nenormalių, bet nestiprių kvapų, – teigia Wessely. – Pavyzdžiui, kokio nors keisto, tarsi antgamtiško kvapo, sklindančio iš oro

kondicionieriaus". Mokyklose įvykę protrūkiai taip pat yra tipiški isterijos atvejai. „Klasikiniai atvejai visuomet įvyksta su mokiniais, – tęsė Wessely. – Įdomus atvejis pasitaikė Britanijoje, kur 1980 metų Notingamšyro džiazo festivalyje nualpo šimtai mergaičių mokinukių. Buvo apkaltinti vietiniai fermeriai, purškę augalus pesticidais". Dokumentuose buvo aprašyta daugiau nei šimtas penkiolika per praėjusius tris šimtus metų įvykusių isterijos atvejų.

Ar klaidinga tokius isterijos protrūkius kaip, tarkim, baimę dėl kokakolos Belgijoje vertinti taip rimtai? Nė kiek. Iš dalies tai buvo gilesnio nerimo požymis. Dar daugiau, susirgę vaikai nesuvaidino ligos simptomų: jie iš tiesų *negalavo.* Svarbu paprasčiausiai suprasti, kad kartais užkrečiamas vaikų elgesys neturi aiškios ir racionalios priežasties: vaikai sunegaluoja dėl to, kad sunegalavo kiti. Žudynių mokyklose protrūkis po įvykio Kolumbain mokykloje šia prasme nesiskiria. Jis vyksta todėl, kad įvyko žudynės Kolumbain mokykloje, ir dėl ritualizuoto, dramatiško, pražūtingo paauglių elgesio, turinčio ypatingo užkrečiamumo galią – nesvarbu, ar kalbėtume apie savižudybę, ar rūkymą, ar ginklo įsinešimą į mokyklą, ar alpimą išgėrus kokakolos.

Nuojauta man sako, kad paskutinių metų paauglių bendruomenės vystymasis padidino šios rūšies izoliacijos galimybę. Mes davėme paaugliams daugiau pinigų, taigi jie lengviau gali kurti savo sociali-

nius ir materialius pasaulius. Suteikėme jiems galimybę daugiau laiko praleisti su savo bendraamžiais ir mažiau – suaugusiųjų draugijoje. Davėme jiems elektroninį paštą ir autoatsakiklius, o svarbiausia mobiliuosius telefonus, taigi tuščius dienos tarpsnius, kuriuos anksčiau galbūt užpildydavo suaugusiųjų balsai, jie gali užpildyti savo bendraamžių balsais. Tai pasaulis, paklūstantis iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos logikai ir valdomas užkrečiančių pranešimų, kuriuos paaugliai platina tarpusavyje. Kolumbain yra pati ryškiausia tarp paauglių paplitusi epidemija, susijusi su izoliacija. Bet ji ne paskutinė.

SAUGOKITĖS IMUNITETO IŠSIVYSTYMO

Vienas iš dalykų, apie kurį aš daug nekalbėjau *Virsmo taške,* bet apie kurį mane nuolat klausdavo, yra interneto – ypač elektroninio pašto – įtaka mano aprašytoms idėjoms apie iš lūpų į lūpas perduodamą informaciją. Be abejonės, galų gale atrodo, kad elektroninis paštas perima pasenusį *Ryšių palaikytojo* vaidmenį arba bent jau stulbinančiai jį keičia. Elektroninio pašto dėka vos ne kiekvienas žmogus gali palaikyti ryšius su daugybe žmonių. Faktiškai elektroninis paštas leidžia pigiai ir efektyviai susisiekti su žmonėmis – arba su klientais – kurių jūs galite visai ir nepažinoti.

Kevinas Kelis, vienas iš Naujosios ekonomikos guru, pavyzdžiui, yra aprašęs vieną šio teiginio versiją, vadinamąjį fakso efektą. Pirmasis fakso aparatas buvo pagamintas, išleidus milijonus dolerių jo konstravimui, ir jo mažmeninė kaina buvo apie 2000 dolerių. Tačiau jis buvo nieko vertas, nes nebuvo kito fakso aparato, kuriam jis galėtų siųsti pranešimus ar gauti pranešimus iš jo. Antrasis fakso aparatas padarė pirmąjį vertingesnį, o trečiasis – vertingesnius pirmuosius du ir t. t. „Kadangi fakso aparatai jungiasi į tinklą, kiekvienas naujas aparatas padidina visų prieš jį veikusių aparatų vertę", – rašo Kelis. Pirkdami fakso aparatą, iš tiesų jūs perkate priėjimą prie viso fakso aparatų tinklo, kuris yra neišmatuojamai vertingesnis nei pats aparatas.

Kelis tai vadina *fakso efektu*, arba gausos taisykle, ir jis laiko tai ypač radikaliu pastebėjimu. Tradicinėje ekonomikoje vertė kildinama iš stygiaus. Tradiciniai „turto simboliai" – deimantai, auksas – yra brangūs, nes jie reti. O kai to, kas reta, atsiranda daug – kaip devintajame ir paskutiniame dešimtmetyje atsitiko su nafta – vertė krenta. Tačiau tinklo logika yra visiškai priešinga. Šiuo atveju galia ir vertė kyla iš gausos. Kuo daugiau žmonių prisijungs prie savo tinklo, tuo galingesnis jis taps. Štai kodėl manoma, kad elektroninis paštas yra toks galingas: tai pagrindinė priemonė tokiems asmeniniams tinklams sukurti.

Bet ar tai tiesa? Epidemijos taip pat sukuria tinklus: virusas perduodamas nuo vieno žmogaus kitam plisdamas visuomenėje, ir kuo daugiau žmonių užsikrečia šiuo virusu, tuo „galingesnė" yra epidemija. Bet labai dažnai dėl tos pačios priežasties epidemijos ir baigiasi. Kai užsikrečiate tam tikra gripo atmaina arba tymais, išsivysto imunitetas, o kai labai daug žmonių įgyja imunitetą tam tikram virusui, epidemija baigiasi. Manau, jog, kalbėdami apie socialines epidemijas, tikrai per mažai dėmesio skiriame imuniteto problemai.

Pavyzdžiui, aštuntojo dešimtmečio pabaigoje verslininkai pradėjo suprasti, kad telefonas yra labai pigi ir efektyvi priemonė potencialiems klientams pasiekti, ir nuo tada skambučių į namus su prekių siūlymais skaičius išaugo dešimt kartų. Atrodo, jog tai puikus pavyzdys, iliustruojantis tai, ką teigė Kelis – ypatingas komunikacinių tinklų, kuriems mes visi priklausome, ekonominis potencialas – išskyrus tai, kad tam tikrais svarbiausiais požiūriais staigus telefonų naudojimo padidėjimas visai neatrodo pavaldus gausos taisyklei. Tas faktas, kad visi turi telefonus, teoriškai padaro telefonų tinklus labai galingus. Tačiau tiesa yra ta, kad per praėjusius maždaug dvidešimt penkerius metus telefoninio marketingo efektyvumas sumažėjo 50 procentų. Kai kuriuos dalykus, kainuojančius nuo dvidešimt penkių iki trisdešimt dolerių, pavyzdžiui, žurnalų prenumeratą – tapo paprasčiausiai neekonomiška parda-

vinėti telefonu. Priklausymas dideliam tinklui gali būti puikus dalykas ir teoriškai – kuo didesnis tinklas, tuo jis galingesnis. Tačiau plečiantis tinklui, kiekvieno tinklo vartotojas sugaišta vis daugiau laiko skambindamas be reikalo. Štai kodėl žmonės nekalba telefonu su prekeiviais, štai kodėl dauguma mūsų turi autoatsakiklius, padedančius nustatyti skambintojus. Telefono tinklas yra toks didžiulis ir sunkiai valdomas, kad mes vis labiau linkę naudoti jį tik atskirais atvejais – įgyjame imunitetą telefonui.

Ar elektroninis paštas kitoks? Atsimenu tą dieną, kai pirmą kartą gavau elektroninę žinutę paskutinio dešimtmečio viduryje. Skubėjau namo vedinas nuostabių lūkesčių, prisijungiau prie interneto per savo 4800 bodų modemą ir radau... *keturias* žinutes iš keturių labai gerų draugų. Ir ką gi aš dariau? Nedelsdamas sukūriau ilgus, elegantiškus atsakymus. Dabar atsikėlęs ryte, žinoma, einu prie savo kompiuterio, kur randu šešiasdešimt keturias žinutes, o tas laukimas, kurį aš kadaise patirdavau, virto baime. Aš gaunu man nereikalingos informacijos, persiuntinėjamas istorijas bei anekdotus, kurie man neįdomūs, man nė kiek nesvarbūs žmonės siunčia žinutes, prašydami daryti tai, ko aš nenoriu. Taigi kaip aš reaguoju? Rašau labai labai trumpas žinutes – jos retai būna ilgesnės nei dviejų eilučių – ir dažnai neatsakau žmonėms dvi tris dienas, o į daugybę žinučių neatsakau apskritai. Aš manau, kad taip pat el-

giasi ir kiti elektroninio pašto vartotojai visame pasaulyje: kuo daugiau žinučių gauname, tuo trumpiau ir pasirinkdami bei su didesniu pavėlinimu į jas atsakome. Tai imuniteto simptomai.

Ta pati elektroninio pašto savybė, kuri iš pradžių padarė jį patrauklų tokiems žmonėms kaip Kevinas Kelis, padėjo įgyti imunitetą. Mat elektroniniu paštu buvo labai nebrangu ir paprasta susisiekti su žmonėmis. Pavyzdžiui, neseniai psichologai nustatė, kad žmonės, bendraujantys elektroniniu paštu, visai kitaip prieštarauja nei tie, kurie bendrauja akis į akį. Mokslininkai padarė išvadą, kad žmonės, bendraudami internetu, savo prieštaravimus išdėsto „atkakliausiai“. „Tuo tarpu bendraudami akis į akį labai mažai iš šių žmonių daro didelę įtaką daugumos nuomonei ir galutiniam grupės sprendimui“. Kitaip tariant, viešai daug sunkiau išsakyti prieštaraujančią nuomonę, negu svarstant ją grupėje. Tas pats galioja ir kitoms bendravimo priemonėms. Kadangi bet kas gali atsiųsti elektroninę žinutę, jei turi mūsų elektroninio pašto adresą, jos mums rašomos dažnai ir atkakliai. Tačiau mes greitai įgyjame joms imunitetą ir paprasčiausiai pradedame vertinti gyvą bendravimą – o dar labiau – bendravimą su tais, kuriuos mes pažįstame ir kuriais pasitikime.

Manau, jog prekiautojai ir žinučių siuntinėtojai kartojo „fakso efekto“ klaidą. Reklamos agentūros dažnai nusprendžia reklamuotis žurnaluose ar televi-

zijos laidose, remdamosi kaina: jie stengiasi nupirkti pigiausią įmanomą laiką, kuriuo galima pasiekti įmanomai didžiausią auditoriją. O kaip su imunitetu? Reklamos agentūrų patirtis privedė prie to, kad televizijos reklamas perka tiek daug kompanijų, jog dabar reklamoms skiriama daug daugiau laiko nei kada nors anksčiau. Taigi sunku patikėti, kad žmonės iš tiesų žiūri reklamas taip atidžiai, kaip jie tai darydavo anksčiau. Tas pats pasakytina apie žurnalus su šimtais reklamų arba kas šimtą metrų pastatytus reklaminius stendus. Kai žmones užlieja informacijos lavina, jie įgyja imunitetą tradicinėms komunikavimo formoms. Vietoj šios informacijos jie geriau skuba pas realius jų gyvenime egzistuojančius žmones, kuriuos jie gerbia, žavisi ir kuriais pasitiki. Vaistai imunitetui stiprinti – *Žinovų, Ryšių palaikytojų* ir *Pardavėjų* suradimas.

ŽINOVŲ SURADIMAS

Kas kartą, kai pasižiūriu į neatplėštą „Dramblio kaulo“ tualetinio muilo gabalėlį, aš apverčiu pakuotę ir pratrūkstu juoku. Tarp visos informacijos apie gaminį yra viena eilutė: „Turite klausimų? Komentarų? Skambinkite numeriu 1–800–395–9960“. Argi kam nors, po galais, kada nors galėtų kilti klausimų apie „Dramblio kaulo“ tualetinį muilą? Faktiškai klausimas skambėtų taip: „Kam, po paraliais, kada

nors galėtų kilti toks svarbus klausimas apie „Dramblio kaulo“ tualetinį muilą, kad jis arba ji pajustų norą nedelsiant paskambinti į kompaniją?“ Atsakymas, be abejo, yra toks: „Kadangi dauguma iš mūsų niekada neskambintų šiuo numeriu, vadinasi, tik labai mažas procentas labai keistų žmonių galėtų pajusti poreikį kartas nuo karto paskambinti ir ko nors paklausti“. Tai aistringi šio muilo gerbėjai. Jie yra muilo *Žinovai*, ir jei jūs užsiimate muilo verslu, geriau elkitės su jais gražiai, kadangi jie yra tie žmonės, į kuriuos visi draugai kreipiasi patarimo dėl muilo.

„Dramblio kaulo“ tualetinio muilo numeris 800 yra tai, ką aš vadinu *Žinovų* spąstais – priemone efektyviai išsiaiškinti, kas yra tam tikros srities *Žinovai* – o viena iš pagrindinių problemų, su kuriomis yra susiduriama šiuolaikinėje rinkoje – kaip jiems paspęsti spąstus. Didesnę praeito šimtmečio dalį savo šalyje įtaką kitiems mes siedavome su visuomenine padėtimi. Buvo teigiama, kad didžiausią įtaką mūsų protui daro žmonės, sugebėję sukaupti daugiausia pinigų, turintys geriausią išsilavinimą ir gyvenantys geriausioje aplinkoje. Šio teiginio privalumas tas, kad tuos žmones nesunku surasti: faktiškai didžiulė marketingo pasaulio industrija buvo sukurta tinkamai pristačius daugybę žmonių, turėjusių gerą išsilavinimą, daug pinigų ir gyvenusių puikioje aplinkoje. Tačiau *Ryšių palaikytojai, Žinovai* ir *Pardavėjai* šiek tiek skiriasi nuo jų. Jie išsiskiria ne pasaulietiška padėtimi ir laimėji-

mais, bet ypatinga padėtimi tarp savo draugų. Žmonės jais domisi ne iš pavydo, bet iš meilės ir todėl šie žmonės turi galios prasiveržti pro kylančią izoliacijos ir imuniteto sieną. Tačiau meilę labai sunku atsekti. Kaip, po galais, surasti šios rūšies žmonių?

Šį klausimą paskutiniais metais žmonės man užduodavo nuolat, bet į jį nebuvo lengva atsakyti. Manau, jog *Ryšių palaikytojai* yra žmonės, kurių nereikia ieškoti. Jie patys ieško *jūsų*. Šiek tiek sunkiau su *Žinovais*. Štai todėl manau, jog labai svarbu sukurti *Žinovų* paieškos strategiją – spąstus *Žinovams*. Apsvarstykime *Lexus* patirtį. 1990 metais, kai tik *Lexus* įdiegė savo pirmąją prabangių automobilių liniją Jungtinėse Valstijose, kompanija pastebėjo du nedidelius LS400 linijos defektus, kuriuos reikėjo ištaisyti. Padėtis visais atžvilgiais buvo kebli. Nuo pat pradžių *Lexus* planavo savo reputaciją kurti kokybiško darbo ir patikimumo pagrindu. O dabar, nepraėjus nė metams po markės išleidimo, kompanija buvo verčiama pripažinti, jog geriausias jos gaminys turi defektų. Taigi *Lexus* ėmėsi žygių. Paprastai defektų ištaisomi, paskelbus apie tai žiniasklaidoje ir išsiuntus pranešimus savininkams. Tačiau vietoj to *Lexus* darbuotojai telefonu paskambino kiekvienam savininkui individualiai tą pačią dieną, kai buvo paskelbta apie pastebėtus defektus. Juos pašalinus, savininkams atsiimant savo automobilius per firmos atstovybes, kiekviena mašina buvo nuplaunama, o jos bakas pripil-

domas benzino. Jeigu savininkas gyveno toliau nei už šimto mylių nuo firmos atstovybės, mechanikas buvo siunčiamas į jo namus. Vienu atveju jis skrido iš Los Andželo į Enkoridžą Aliaskoje, kad atliktų reikiamą remontą.

Ar buvo būtina imtis tokių priemonių? Galima teigti, jog *Lexus* perlenkė lazdą. Automobilių defektai buvo sąlyginai nedideli. O ir skaičius parduotų automobilių, kuriems reikėjo remonto – tai vyko *Lexus* tik atsiradus rinkoje – buvo nedidelis. Regis, *Lexus* turėjo geras galimybes defektams ištaisyti. Tačiau pagrindinis argumentas buvo ne žmonių, kurių automobilius reikėjo taisyti, skaičius, bet jų *rūšis*. Galų gale kokie žmonės galėjo nusipirkti naujutėlaitį prabangų modelį? Automobilių *Žinovai*! Tuo metu iš viso buvo gal keli tūkstančiai *Lexus* savininkų. Ir jie buvo automobilių ekspertai, žmonės, rimtai besidomintys automobiliais, kalbantys apie juos, žmonės, kurių draugai klausia jų patarimų apie automobilius. *Lexus* suprato, kad jie susidūrė su *Žinovais* ir kad jei jie padės papildomų pastangų, tai gali duoti impulsą iš lūpų į lūpas sklindančios informacijos apie jų klientų aptarnavimo kokybę epidemijai. Būtent taip ir įvyko. Kompanija išvengė galimos katastrofos ir pakėlė savo reputaciją dėka klientų aptarnavimo kokybės, kuri išlieka iki šių dienų. Viena publikacija automobilizmo klausimais vėliau tai pavadino „nuostabiu defektų taisymu“.

Tai puikūs spąstai *Žinovams* – pripažinimas, kad kartais tam tikras laikas arba situacija padeda surinkti puikią *Žinovų* auditoriją. Štai kitas pavyzdys, kurį *Virsmo taško* skaitytojas Bilis Hartiganas papasakojo man apie elektroninį paštą. Aštuntojo dešimtmečio pradžioje Hartiganas dirbo kompanijoje *ITT Financial Servises.* Tada pirmą kartą buvo leista plačiai pardavinėti iki tol dar nežinomą produktą IRA (Individuali pensijos kaupimo sąskaita). Galiausiai su šiuo produktu kompanija *ITT* dominavo rinkoje. Kodėl? Mat jie pirmieji surado *Žinovų* grupę. Hartiganas rašo:

Tuo metu mintis apie savo pinigų atidavimą kokiai nors įstaigai anksčiau nei tau sukaks mažiausiai 59,5 metų atrodė keista ir bauginanti. Tačiau būta vieno įdomaus su IRA susijusio dalyko. Iki pat aštuntojo dešimtmečio vidurio mokesčių lengvatos buvo taikomos tik turtingiesiems. Šis atvejis buvo išimtinis. Žinodami tai, turėjome raktą į sėkmę.

Nukreipti pastangas į turtinguosius? Ne. Jų niekada nebūna daug, juos per sunku rasti, o, be to, IRA privalumai gali jiems pasirodyti nelabai patrauklūs. Tačiau išryškėjo viena potenciali tikslinė grupė – mokytojai.

Tuo metu (ir, deja, iki šiol) ši labai svarbi profesionalų grupė per daug dirbo ir, suprantama, per mažai uždirbo. Niekam niekada nerūpėjo mokytojai, kai buvo kalbama apie mokesčių lengvatas ir investicijas. Tačiau IRA suteikė mokytojams daug privilegijų, pana-

šių į tas, kurias iki šiol turėjo tik turtingieji. Tai jiems buvo naudinga ir dabar, ir ateityje.

Kaip kartą rašė garsus sporto žurnalistas Redas Smitas, „kovotojai kovoja“. O mokytojai? Jie moko. Ir jie greitai susidomėjo privilegijomis, kurias galėjo pasiūlyti IRA. Kitaip tariant, žmogiškoji prigimtis paėmė viršų. Pirmą sykį jie galėjo kalbėtis su mokinių tėvais apie tai, kaip tvarkytis su savo pinigais.

Buvo stengiamasi užvaldyti visą rinką. Tai buvo pati puikiausia marketingo strategija, su kuria kada nors esu susidūręs.

Ar yra būdų rasti *Žinovų* kiekvienoje rinkoje? Nežinau, tačiau esu beveik tikras, kad atsiras skaitytojų, kurie pasinaudos *Virsmo taško* idėjomis kaip priemone tokiems būdams surasti. Pasaulyje, kur dominuoja izoliacija ir imunitetas, iš lūpų į lūpas perduodamos informacijos principų suvokimas yra svarbesnis, nei buvo kada nors anksčiau.

Pabaigos pastabos

ĮVADAS

P. 17

Gerą Niujorko nusikalstamumo suvestinę galite rasti: Michael Massing "The Blue Revolution", *New York Review of Books*, 1998, lapkričio 19, p. 32–34. Kitą gerą diskusiją apie anomalią Niujorko nusikalstamumo sumažėjimo prigimtį rasite: William Bratton and William Andrews "What We've Learned About Policing", *City Journal*, 1999 m. pavasaris, p. 25.

P. 19

Žiovulio tyrinėjimo lyderis yra Merilendo universiteto psichologas Robert Provine. Štai keletas jo straipsnių šia tema:

Robert Provine "Yawning as a Stereotypical Action Pattern and Releasing Stimulus", *Ethology* (1983), t. 72, p. 109–122.

Robert Provine "Contagious Yawning and Infant Imitation", *Bulletin of the Psychonomic Society* (1989), t. 27, Nr. 2, p. 125–126.

P. 21

Geriausiai *virsmo taško* sąvoką galima suprasti, įsivaizduojant hipotetinį gripo protrūkį. Tarkim, vieną vasarą į Manheteną iš Kanados atvyko 1000 turistų, kurie atvežė nepagydomą dvidešimt keturias valandas gyvenančio gripo viruso atmainą. Šios gripo atmainos užkrečiamumo rodiklis yra 2 procentai. Vadinasi, iš kiekvieno

penkiasdešimtuko žmonių, turėjusių glaudžių kontaktų su kokiu nors žmogumi, užsikrėtusiu šiuo virusu, užsikrečia vienas. Tarkim, tikslus skaičius žmonių, su kuriais vidutinis Manheteno gyventojas kas dieną sueina į kontaktą, važinėdamas metro ir bendraudamas darbe, taip pat yra 50. Šiuo atveju turime susirgimo pusiausvyros būseną. Tie 1000 kanadiečių turistų savo atvykimo dieną perduoda virusą tūkstančiui naujų žmonių. O kitą dieną šis tūkstantis naujai užsikrėtusių žmonių perduoda virusą kitam tūkstančiui žmonių, tuo tarpu pirmasis tūkstantis turistų, pradėjusių epidemiją, pasveiksta. Kol tarp susirgusių ir pasveikusių žmonių išlieka puiki pusiausvyra, likusią vasaros dalį ir rudenį gripas plinta, bet ne ypač dideliu greičiu.

O tada ateina Kalėdų sezonas. Metro ir autobusais pradeda važinėti daugiau turistų ir pirkėjų ir vidutinis Manheteno gyventojas dabar per dieną turi glaudžių kontaktų jau, tarkim, su 55 žmonėmis. Staiga pusiausvyra sutrinka. Tūkstantis gripo nešiotojų dabar susiduria su 55 000 žmonių per dieną, o esant 2 procentų infekcijos lygiui tai sudaro 1100 užsikrėtimo gripu atvejų kitą dieną. Savo ruožtu kiekvienas iš šių 1100 virusu užsikrėtusių žmonių taip pat susitinka su 55 žmonėmis, taigi trečią dieną gripu serga 1210 Manheteno gyventojų, ketvirtą dieną – 1331, o savaitės pabaigoje – jau beveik 2000, ir skaičiai toliau auga eksponentine spirale, o priartėjus Kalėdoms, Manhetene jau galutinai siautėja gripo epidemija. Tas momentas, kai vidutinis gripo nešiotojas pradėjo susidurti ne su 50 žmonių per dieną, o su 55, ir yra *virsmo taškas*. Tai tas taškas, kuriame paprastas stabilus reiškinys – nestiprus gripo protrūkis – virto vieša sveikatos krize. Jei mėgintumėte nubraižyti kanadietiško gripo epidemijos progreso grafiką, *virsmo taškas* jame būtų tas grafiko taškas, nuo kurio linija staiga pradeda kilti į viršų.

Virsmo taškai atspindi labai jautrias akimirkas. Teisingi pokyčiai *virsmo taške* gali turėti milžiniškus padarinius. Mūsų aprašytas kanadietiškas gripas virto epidemija, kai niujorkiečių, susiduriančių su gripo nešiotoju, skaičius pašoko nuo 50 iki 55 per dieną. Tačiau jei šis mažas pokytis būtų įvykęs priešinga kryptimi,

t. y. jei skaičius būtų sumažėjęs nuo 50 iki 45, šis pokytis gripo aukų skaičių būtų pastūmėjęs mažėjimo linkme – iki 478 atvejų per savaitę, o dar per kelias kitas savaites, esant tam pačiam užsikrėtimo procentui, kanadietiškas gripas būtų visiškai išnykęs iš Manheteno. Jei skaičius būtų pradėjęs mažėti nuo 70 iki 65 arba nuo 65 iki 60, arba nuo 60 iki 55, epidemija sėkmingai nebūtų pasibaigusi. Tačiau pokytis, įvykęs tiksliai *virsmo taške*, t. y. skaičius sumažėjęs nuo 50 iki 45, būtų ją užbaigęs.

Virsmo taško modelis buvo aprašytas keliuose klasikiniuose sociologijos darbuose. Patariu paskaityti:

Mark Granovetter "Threshold Models of Collective Behavior", *American Journal of Sociology* (1978), t. 83, p. 1420–1443.

Mark Granovetter and R. Soong "Threshold Models of Diffusion and Collective Behavior", *Journal of Mathematical Sociology* (1983), t. 9, p. 163–179.

Thomas Schelling "Dynamic Models of Segregation", *Journal of Mathematical Sociology* (1971), t. 1, p. 143–186.

Thomas Schelling *Micromotives and Macrobehavior* (New York: W.W. Norton, 1978).

Jonathan Crane "The Epidemic Theory of Ghettos and Neighborhood Effects on Dropping Out and Teenage Childbearing", *American Journal of Sociology* (1989), t. 95, Nr. 5, p. 1226–1259.

Pirmas skyrius. TRYS TAISYKLĖS, TAIKOMOS EPIDEMIJOMS

P. 23

Vieną iš geriausių susirgimų epidemijų mechanizmų neprofesionalių aprašymų rasite: Gabriel Rotello *Sexual Ecology: AIDS and the Destiny of Gay Men* (New York: "Penguin Books", 1997).

Susirgimų kontrolės centro paaiškinimus apie sifilio epidemiją Baltimorėje galite rasti *Savaitinėje mirtingumo ir sergamumo ataskaitoje,* "Outbreak of Primary and Secondary Syphilis – Baltimore City, Maryland, 1995", 1996 m. kovo 1 d.

P. 25

Richard Koch *The 80/20 Principle: The Art of Achieving More with Less* (New York: Bantam, 1998).

John Potteratt "Gonorrhea as a social disease", *Sexually Transmitted Disease* (1985), t. 12, Nr. 25.

P. 27

Randy Shilts *And the Band Played On* (New York: St. Martin's Press, 1987).

P. 28

Jaap Goudsmit *Viral Sex: The Nature of AIDS* (New York: Oxford Press, 1997), p. 25–37.

P. 29

Richard Kluger *Ashes to Ashes* (New York: Alfred A. Knopf, 1996), p. 158–159.

P. 31

A.M.Rosenthal *Thirty-Eight Witnesses* (New York: McGraw-Hill, 1964).

P. 32

John Darley and Bibb Latane, "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility", *Journal of Personality and Social Psychology* (1968), t. 8, p. 377–383.

Antras skyrius. MAŽUMOS TAISYKLĖ

P. 33

Visa diskusija apie Polį Revere paimta iš nuostabios David Hackett Fisher knygos *Paul Revere's Ride* (New York: Oxford University Press, 1994).

P. 36

Stanley Milgram "The Small World Problem", *Psychology Today* (1967), t. 1, p. 60–67. Grynai teorinį mažojo pasaulio problemos traktavimą rasite: Manfred Kochen (red.) *The Small World* (Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corp., 1989).

P. 37

Carol Werner and Pat Parmelee "Similarity of Activity Preferences Among Friends: Those Who Play Together Stay Together", *Social Psychology Quarterly* (1979), t. 42, Nr. 1, p. 62–66.

P. 45

Breto Tjadeno (Brett Tjaden) projektas, dabar vykdomas Virginijos universiteto kompiuterių mokslo skyriuje, vadinamas Beikono pranašystėmis Virginijoje, ir jį galima rasti internete adresu www.cs.virginia.edu.oracle/.

P. 49

Mark Granovetter, *Getting a Job* (Chicago: University of Chicago Press, 1995).

P. 54

Prekybos centrų reklamos darbai yra aprašyti: J.Jeffrey Inman, Leigh McAlister and Wayne D. Hoyer "Promotion Signal: Proxy for a Price Cut?" *Journal of Consumer Research* (1990), t. 17, p. 74–81.

P. 55

Linda Price su kolegomis aprašė daugelį vadinamojo Rinkos žinovų reiškinio tyrimų, įskaitant:

Lawrence F. Feick and Linda L. Price "The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information", *Journal of Marketing* (1987 m. sausis), t. 51, p. 83–97.

Robin A. Higie, Lawrence F. Feick and Linda L. Price "Types and Amount of Word-of-Mouth Communications About

Retailers", *Journal of Retailing* (1987 m. ruduo), t. 63, Nr. 3, p. 260–278.

Linda L. Price, Lawrence F.Feik and Audrey Guskey "Everyday Market Helping Behavior", *Journal of Public Policy and Marketing* (1995 m. ruduo), t. 14, Nr. 2, p. 255–266.

P. 64

Brian Mullen et al. "Newscaster's facial expressions and voting behavior of viewers: Can a smile elect a President?" *Journal of Personality and Social Psychology* (1986), t. 51, p. 291–295.

P. 66

Gary L.Wells and Richard E. Petty "The Effects of Overt Head Movements on Persuasion", *Basic and Applied Social Psychology* (1980), t. 1, Nr. 3, p. 219–230.

P. 68

William S. Condon "Cultural Microrhythms" M. Davis (red.) publikacijoje *Interaction Rhythms: Periodicity in Communicative Behavior* (New York: Human Sciences Press, 1982), p. 53–76.

P. 70

Elaine Hatfield, John T. Cacioppo and Richard L. Rapson *Emotional Contagion* (Cambridge: Cambridge University Press, 1994).

P. 71

Howard Friedman et al. "Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: The Affective Communication Test", *Journal of Personality and Social Psychology* (1980), t. 39, Nr. 2, p. 333–351.

Howard Friedman and Ronald Riggio "Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness on Transmission of Emotion", *Journal of Nonverbal Behavior* (1981 m. žiema), t. 6, p. 96–104.

Trečias skyrius. UŽKIBIMO FAKTORIUS

P. 74

Galbūt geriausią *Sezamo gatvės* istoriją rasite: Gerald Lesser *Children and Television: Lessons from Sesame Street* (New York: Vintage Books, 1975). Taip pat žr.: Jim Henson, *The Works: The Art, the Magic, the Imagination* (New York: Random House, 1993).

P. 76

Sezamo gatvės mokomoji vertė buvo nuolat tikrinama – laida sulaukė kur kas daugiau kruopštaus akademinio nagrinėjimo nei bet kuri kita – ir buvo įrodyta, kad ji gerina mažųjų žiūrovų skaitymo ir mokymosi įgūdžius. Visai neseniai grupė tyrinėtojų iš Masačiusetso universiteto Kanzase grįžo prie šios temos ir surado beveik 600 vaikų, kurių televizoriaus žiūrėjimą jie stebėjo devintajame dešimtmetyje, kai šie dar buvo ikimokyklinukai. Visi vaikai dabar mokėsi vidurinėse mokyklose, ir savo nuostabai tyrėjai išsiaiškino, kad tie vaikai, kurie ketverių ir penkerių metų amžiaus žiūrėdavo *Sezamo gatvę* daugiausiai, lig šiol geriau mokėsi mokykloje nei tie, kurie laidos nežiūrėjo. Netgi po to, kai buvo patikrinti tokie dalykai, kaip tėvų išsilavinimas, šeimos dydis ir ikimokyklinio žodyno apimtis, *Sezamo gatvės* žiūrovai vidurinėje mokykloje geriau mokėsi anglų kalbos, matematikos ir gamtos mokslų, taip pat turėjo daug didesnį polinkį laisvalaikiu skaityti knygas, nei tie, kurie nežiūrėjo laidos arba ją žiūrėjo retai. Remiantis studija, kiekvienai savaitinei *Sezamo gatvės* žiūrėjimo valandai, vidurinės mokyklos pažymys vidutiniškai didėjo 0,52 balo. Vadinasi, vaikas, kuris penkerių metų amžiaus *Sezamo gatvę* žiūrėjo penkias valandas per savaitę, vidutiniškai gaudavo ketvirtadaliu aukštesnį pažymį nei panašaus intelekto vaikas, kuris niekada nežiūrėjo laidos. Kažkodėl ši vienintelė vienos valandos trukmės televizijos laida, kuri buvo žiūrima ne ilgiau nei dvejus ar trejus metus, ir praėjus dvylikai ar penkiolikai metų, vis dar darė poveikį. Šis tyrimas yra apibendrintas studijoje „Ankstyvoje vaikystėje naudotų žiniasklaidos priemo-

nių įtaka paauglių pasiekimams“, atliktoje Masačiusetso universitete Amherste ir Kanzaso universitete Lawrence (1995).

Taip pat žr.: “Effects of educational TV viewing of lower income preschoolers on academic skills, school readiness, and school adjustment one to three years later”, John C. Wright ir Aletha C. Huston, *A Report to Children's Television Workshop,* University of Kansas (1995).

P. 77

Lester Wunderman parašė nuostabią autobiografiją, kurioje pasakojama istorija apie *Columbia* įrašų studiją ir daug kitų istorijų apie tiesioginį marketingą.

Lester Wunderman *Being Direct: Making Advertising Pay* (New York: Random House, 1996), 10 ir 11 skyriai.

P. 78

Howard Levanthal, Robert Singer and Susan Jones “Effects on Fear and Specificity of Recommendations Upon Attitudes and Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology* (1965), t. 2, Nr. 1, p. 20–29.

P. 81

Geriausia „aktyvios“ televizoriaus žiūrėjimo teorijos santrauka yra:

Daniel Anaerson and Elizabeth Lorch “Looking at Television: Action or Reaction?“ *Children's Understanding of Television: Research on Attention and Comprehension* (New York: Academic Press, 1983).

P. 83

Palmerio darbas aprašytas daugelyje šaltinių. Pavyzdžiui, Edward Palmer “Formative Research in Educational Television Production: The Experience of CTW” W. Schramm (red.) publikacijoje *Quality in Instructional Television* (Honolulu: University Press of Hawaii, 1972), p. 165–187.

P. 87

Barbaros Flag (Barbara Flagg) akių judesių tyrimas, žiūrint „Oskaro sudurtinius žodžius“ ir „Apkabinimą“ apibendrintas studijoje: Barbara N. Flagg “Formative Evaluation of *Sesame Street* Using Eye Movement Photography” J. Baggaley (red.) publikacijoje *Experimental Research in Television Instruction,* t. 5 (Montreal, Canada: Concordia Research, 1982).

P. 92

Ellen Markman *Categorization and Naming in Children* (Cambridge: MIT Press, 1989).

P. 94

Nelson, Katherine (red.) *Narratives from the Crib* (Cambridge: Harvard University Press, 1989). Žr. Bruner, Lucariello ir Feldman esė.

Ketvirtas skyrius. APLINKYBIŲ ĮTAKA (PIRMOJI DALIS)

P. 104

Geriausius pasakojimus apie Getso šaudymą galite rasti publikacijoje: George P. Fletcher *A Crime of Self Defense* (New York: Free Press, 1988).

Taip pat: Lillian Rubin, *Quiet Rage: Bernie Goetz in a Time of Madness* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 1986).

P. 106

Gerą Niujorko nusikalstamumo suvestinę galite rasti: Michael Massing “The Blue Revolution” *New York Review of Books*, 1998, lapkričio 19, p. 32–34.

William Bratton *Turnaround: How America's Top Cop Reversed the Crime Epidemic* (New York: Random House, 1998), p. 141.

P. 109

Malcolm Gladwell "The Tipping Point", *The New Yorker*, 1996, birželio 3, p. 32–39. Šį straipsnį galite rasti internete adresu www. gladwell.com. Kitą gerą diskusiją apie anomaliją Niujorko nusikalstamumo sumažėjimo prigimtį rasite: William Bratton and William Andrews "What We've Learned About Policing", *City Journal*, 1999 m. pavasaris, p. 25.

P. 109–110

George L. Kelling and Catherine M.Coles *Fixing Broken Windows* (New York: Touchstone, 1996), p. 20.

P. 117

Zimbardo eksperimentų aprašymai paimti iš Craig Haney, Curtis Banks and Philip Zimbardo "Interpersonal Dynamics in a Simulated Prison", *International Journal of Criminology and Penology* (1973), Nr. 1, p. 73. Sargybos ir Zimbardo kalbų citatos paimtos iš *CBS 60 Minutes*, 1998, rugpjūčio 30 "The Stanford Prison Experiment".

P. 119

Gerą santrauką apie eksperimentus, atliktus siekiant išsiaiškinti mokinių sukčiavimą, rasite: Hugh Hartshorne and Mark May, "Studies in the Organization of Character" H. Munsinger (red.) publikacijoje *Readings in Child Development* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971), p. 190–197.

Išsamias jų išvadas galite rasti: Hugh Hartshorne and Mark May *Studies in the Nature of Character*, t. 1, *Studies in Deceit* (New York: Macmillan, 1928).

P. 121

Mažųjų afrikietiškų beždžionių elgesys ir kortų žaidimai aprašyti: Robin Dunbar *The Trouble with Science* (Cambridge: Harvard University Press, 1995), 6 ir 7 skyriai.

P. 122

Fundamentali priskyrimo klaida apibendrinta Richard E. Nisbett and Lee Ross *The Person and the Situation* (Philadelphia: Temple University Press, 1991).

Žaidimo-viktorinos eksperimentas aprašytas: Lee D. Ross, Teresa M. Amabile and Julia L. Steinmetz "Social Roles, Social Control. and Biases in Social-Perception Process", *Journal of Personality and Social Psychology* (1977), t. 35, Nr. 7, p. 485–494.

P. 123

Mitas apie gimimo eiliškumą išsamiai išnagrinėtas: Judith Rich Harris *The Nurture Assumption* (New York: Free Press, 1998), p. 365.

P. 124

Walter Mischel, "Continuity and Change in Personality", *American Psychologist* (1969), t. 24, p. 1012–1017.

P. 125

John Darley and Daniel Batson "From Jerusalem to Jericho: A study of situational and dispositional variables in helping behavior", *Journal of Personality and Social Psychology* (1973), t. 27, p. 100–119.

P. 128

Myra Friedman, "My Neighbor Bernie Goetz", *New York*, 1985, vasario 18, p. 35–41.

Penktas skyrius. APLINKYBIŲ ĮTAKA (ANTROJI DALIS)

P. 134

George A.Miller "The Magical Number Seven", *Psychological Review* (1956 m. kovas), t. 63, Nr. 2.

C. J. Buys and K. L. Larsen, "Human Sympathy Groups", *Psychology Reports* (1979), t. 45, p. 547–553.

P. 134–135

S. L. Washburn and R. Moore *Ape into Man* (Boston: Little, Brown, 1973).

Dunbaro teorijos aprašytos daugelyje publikacijų. Galbūt geriausia akademinė santrauka yra: R. I. M. Dunbar, "Neocortex size as a constraint on group size in primates", *Journal of Human Evolution* (1992), t. 20, p. 469–493.

Jis taip pat parašė nuostabų populiarų mokslinį straipsnį: Robin Dunbar, *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language* (Cambridge: Harvard University Press, 1996).

P. 141

Daniel Wegner "Transactive Memory in Close Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology* (1991), t. 61, Nr. 6, p. 923–929.

Kita gera diskusija šia tema: Daniel Wegner, "Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind" Brian Mullen and George Goethals (red.) leidinyje *Theories of Group Behavior* (New York: Springer-Verlag, 1987), p. 200–201.

Šeštas skyrius. IŠSAMI ANALIZĖ

P. 148

Bruce Ryan and Neal Gross "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities", *Rural Sociology* (1943), t. 8, p. 15–24.

Studijoje (kartu su kitais darbais difuzijos teorijos srityje) puikiai aprašyta: Everett Rogers *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1995).

P. 149

Geoffrey Moore *Crossing the Chasm* (New York: Harper Collins, 1991), p. 9–14.

P. 151

Gordon Allport and Leo Postman *The Psychology of Rumor* (New York: Henry Holt, 1947), p. 135–158.

P. 154

Thomas Valente, Robert K. Foreman, and Benjamin Jungle "Satellite Exchange in the Baltimore Needle Exchange Program", *Public Health Reports,* spaudoje.

Septintas skyrius: IŠSAMI ANALIZĖ

P. 162

Simos istoriją keliuose straipsniuose puikiai aprašė antropologas Donaldas H. Rubinsteinas, tarp jų: "Love and Suffering: Adolescent Socialization and Suicide in Micronesia", *Contemporary Pacific* (1995 m. pavasaris), t. 7, Nr. 1, p. 21–53.

Donald H. Rubinstein, "Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents", *Social Science and Medicine* (1983), t. 17, p. 664.

P. 165

W. Kip Viscusi *Smoking: Making the Risky Decision* (New York: Oxford University Press, 1992), p. 61–78.

P. 165

Šie statistiniai duomenys apie didėjantį paauglių rūkymą paimti iš daugelio šaltinių ir skiriasi „naujų rūkorių" vertinimu. Remiantis Ligų kontrolės centro studija, paskelbta 1998 metų spalį, jaunesnių nei 18 metų amžiaus amerikiečių, kuriems rūkymas tapo kasdieniu įpročiu, skaičius išaugo nuo 708 tūkstančių 1988 metais iki 1,2 milijono 1996 metais, t. y. padidėjo 73 procentais. Procentas paauglių, tapusių rūkoriais, taip pat išaugo. 1996 metais iš kiekvieno tūkstančio nerūkančiųjų šiam įpročiui pasidavė 77 paaugliai, tuo tarpu 1988 metais buvo 51 iš tūkstančio. Aukščiausias kada nors anksčiau užregistruotas procentas buvo 67 iš tūkstančio 1977 metais, o žemiausias – 44 iš tūkstančio 1983 metais. ("New teen smokers up 73 percent": Associated Press, 1998, spalio 9). Rūkančiųjų tarp koledžo studentų – šiek tiek vyresnių grupėje – taip pat daugėja. Harvardo visuomeninės sveikatos mokyklos studijoje, 1998 m. lapkričio 18 d. paskelbtoje žurnale *Journal*

of the American Medical Association, statistikai buvo panaudotas procentas koledžo studentų, kurie per paskutines 30 dienų surūkė bent vieną cigaretę. 1993 metais šis skaičius buvo 22,3 procento, 1997 metais jis išaugo iki 28,5 procento.

P. 166

Pirmasis Deivido Filipso (David Phillips) straipsnis apie savižudybių dažnumą, pasirodęs po naujienų apie įžymybių savižudybes paskelbimo, buvo: D. P. Philips "The Influence of Suggestion on Suicide: Substantive and Theoretical Implications of the Werther Effect", *American Sociological Review* (1974), t. 39, p. 340–354. Gerą šio straipsnio santrauką – ir informaciją apie Merilyn Monro – galite rasti jo straipsnio apie eismo įvykius pradžioje; David P. Philips "Suicide, Motor Vehicle Fatalities and the Mass Media: Evidence toward a Theory of Suggestion", *American Journal of Sociology* (1979), t. 84, Nr. 5, p. 1150–1174.

P. 167

V. R. Ashton and S. Donnan "Suicide by burning as an epidemic phenomenon: An analysis of 82 deaths and inquests in England and Wales in 1978–79, *Psychological Medicine* (1981), t. 11, p. 735–739.

P. 168

Norman Kreitman, Peter Smith, and Eng-Seong Tan "Attempted Suicide as Language: An Empirical Study", *British Journal of Psychiatry* (1970), t. 116, p. 465–473.

P. 171

H. J. Eysenck *Smoking, Health and Personality* (New York: Basic Books, 1965), p. 80. Ši nuoroda yra paimta iš: David Krogh *Smoking: The Artificial Passion,* p. 107.

Rūkymo ir seksualinio elgesio statistika paimta iš: H. J. Eysenck *Smoking, Personality and Stress* (New York: Springer-Verlag, 1991), p. 27.

P. 172

David Krogh *Smoking: The Artificial Passion* (New York: W. H. Freeman, 1991).

P. 174

Ovide Pomerleau, Cynthia Pomerleau, Rebecca Namenek "Early Experiences with Tobacco among Women Smokers, Ex-Smokers, and Never-Smokers", *Addiction* (1998), t. 93, Nr. 4, p. 595–601.

P. 175

Saul Shiffman, Jean A. Paty, Jon D. Kassel, Maryann Gnys, and Monica Zettler-Segal, "Smoking Behavior and Smoking History of Tobacco Chippers", *Experimental and Clinical Psychopharmacology* (1994), t. 2, Nr. 2, p. 139.

P. 178

Judith Rich Harris *The Nurture Assumption.*

P. 179

David C. Rowe *The Limits of Family Influence* (New York: Guilford Press, 1994). Rowe parašė labai gerą apžvalgą apie dvynius ir apie įvaikinimą.

P. 181

Alexander H. Glassman, F. Stetner, B.T. Walsh et al. "Heavy smokers, smoking cessation, and clonidine: results of a double-blind, randomized trial", *Journal of the American Medical Association* (1988), t. 259, p. 2863–2866.

P. 182

Alexander H. Glassman, John E.Helzer, Lirio Covey et al. "Smoking, Smoking Cessation, and Major Depression", *Journal of the American Medical Association* (1990), t. 264, p. 1546–1549.

P. 183

Wendy Fidler, Lynn Michell, Gillian Raab, Anne Charlton "Smoking: A Special Need?" *British Journal of Addiction* (1992), t. 87, p. 1583–1591.

P. 184

Nylo Benovičiaus (Neal Benowitz) ir Džeko Heningfyldo (Jack Henningfield) strategija buvo aprašyta dviejose vietose. Neal L. Benowitz and Jack Henningfield "Establishing a nicotine threshold for addiction", *New England Journal of Medicine* (1994), t. 331, p. 123–125. Taip pat: Jack Henningfield, Neal Benowitz, and John Slade "Report to the American Medical Association: Reducing Illness and Death Caused by Cigarettes by Reducing Their Nicotine Content" (1997).

P. 186

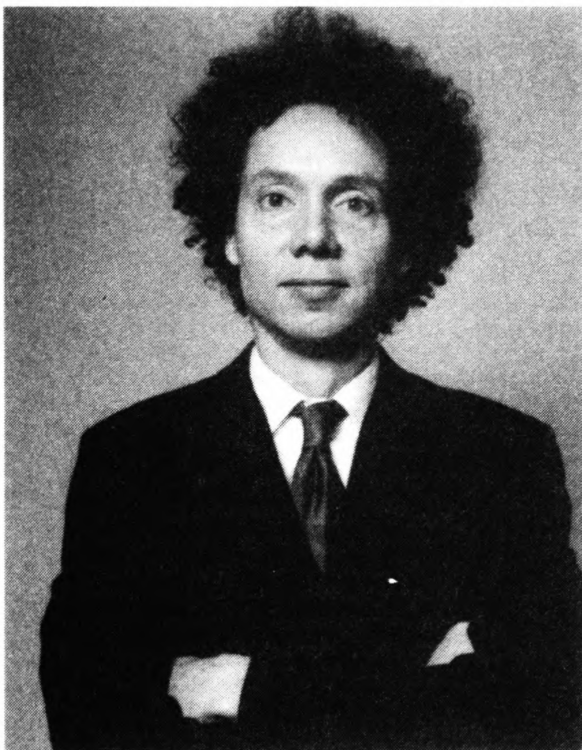
Gerą prieinamą statistiką apie narkotikų naudojimą ir polinkį į juos galite rasti: Dirk Chase Eldredge *Ending the War on Drugs* (Bridgehampton, New York: Bridge Works Publishing, 1998), p. 1–17.

Rubinstein "Epidemic Suicide Among Micronesian Adolescents", p. 664.

Padėkos

Virsmo taškas atsirado iš straipsnio, kurį aš kaip neetatinis korespondentas parašiau Tinai Braun (Tina Brown) iš žurnalo *New Yorker,* kuri paskelbė straipsnį, o paskui – dideliam mano nustebimui ir džiaugsmui – nusamdė mane. Dėkui, Tina. Ji ir jos įpėdinis Deividas Remnikas (David Remnick) maloniai leido man daugelį mėnesių dirbti prie šios knygos, užuot rašius žurnalui. Patį pirmąjį mano rankraščio variantą šauniai sukritikavo Teris Martinas (Terry Martin), kilęs iš mūsų gimtojo Elmiros miesto ir dabar dirbantis Harvardo universitete. Jis buvo mano intelektualinio įkvėpimo šaltinis dar nuo biologijos pamokų dešimtoje klasėje. Aš taip pat labai dėkingas už ypatingą Juditos Rič Haris (Judith Rich Harris), *The Nurture Assumption* (*Auklėjimo prielaida*) įnašą, kuris pakeitė mano pasaulio suvokimą, ir savo motinai Džoisei Gladvel (Joyce Gladwell), kuri yra ir visada bus mano mėgstamiausia rašytoja. Judita Šulevič (Judith Shulevitz), Robertas MakKrumas

(Robert McCrum), Zoja Rozenfeld (Zoe Rosenfeld), Džeikobas Veisbergas (Jacob Weisberg) ir Debora Nydlemen (Deborah Needleman) rado laiko perskaityti mano rankraštį ir pasidalyti savo mintimis. DyDy Gordon (DeeDee Gordon) (ir Sage) bei Salė Horčov (Sally Horchow) maloniai leido man ilgas savaites rašyti jų namuose. Tikiuosi vieną dieną atsilyginti tuo pačiu. Litlyje turėjau malonumo dirbti su talentingais ir pasišventusiais bei nuostabiais profesionalais: Keite Long (Katie Long), Bete Pauer (Betty Power), Rajanu Harbidžu (Ryan Harbage), Sara Kričton (Sarah Crichton), o daugiausiai iš visų su redaktoriumi Bilu Filipsu (Bill Phillips). Bilas skaitė šią knygą tiek daug kartų, kad galbūt galėtų ją visą pacituoti iš atminties, ir po kiekvieno skaitymo jo įžvalgos ir intelekto dėka knyga vis gerėjo. Dėkui. Galiausiai noriu pareikšti savo giliausią dėkingumą dviem žmonėms. Pirmasis yra mano įgaliotinė Tina Benett, vaizduotėje sukūrusi šį projektą ir dalyvavusi jame iki pat pabaigos – saugodama, vesdama, padėdama ir įkvėpdama mane kiekviename žingsnyje. Ir antrasis – mano redaktorius iš *New Yorker*, neprilygstamasis Henris Fainderis (Henry Finder), kuriam aš neapsakomai dėkingas. Dėkui jums visiems.


Brooke Williams

MALCOLM GLADWELL (MALKOLMAS GLADVELAS) yra etatinis žurnalo *The New Yorker* straipsnių autorius. Anksčiau jis buvo laikraščio *Washington Post* korespondentas ir rašė verslo ir mokslo temomis. Jis yra knygų *Virsmo taškas (The Tipping Point)* ir *Mirksnis (Blink)* autorius. Abi jos tapo *The New York Times* bestseleriais ir buvo išverstos į daugelį pasaulio kalbų.

Malcolm Gladwell
VIRSMO TAŠKAS:
Kaip maži dalykai daro didelę įtaką

Redaktorė *Jadvyga Šaparauskienė*
Dailininkas *Algimantas Dapšys*
Dizainerė *Nijolė Juozapaitienė*

2011 03 28. 14 sp. l.
Išleido



Kalvarijų g. 98-36, LT-08211 Vilnius
Tel./faks. (8~5) 273 39 55, info@eugrimas.lt, www.eugrimas.lt
Spausdino spaustuvė

PRINT IT

Gamyklos g. 27, LT-96155 Gargždai
Tel. (8~46) 42 03 00, info@print-it.eu

Gladwell, Malcolm

Gl-13 Virsmo taškas : kaip maži dalykai daro didelę įtaką/ Malcolm Gladwell. – Vilnius : Eugrimas, 2007, 2011. - 367 p. : iliustr.

ISBN 978-609-437-089-2

Virsmo taškas yra tas magiškas akimirksnis, kai idėja, tendencija ar socialinė elgsena peržengia tam tikrą ribą, išplisdama ir pasklisdama žaibo greitumu.

Kaip gripo epidemija gali prasidėti nuo vieno sergančio žmogaus, taip ir nedidelis, bet tikslingas postūmis gali tapti madų tendencijos, naujo gaminio populiarumo ar nusikalstamumo lygio sumažėjimo priežastimi. Ši knyga, kurioje Malkolmas Gladvelas tyrinėja ir talentingai aprašo virsmo taško reiškinį, jau keičia viso pasaulio žmonių suvokimą apie parduodamus produktus ir platinamas idėjas.

Skiriama visiems, kam rūpi naujausios teorijos apie manipuliacijos mokslą, ypač bus naudinga prekybininkams ir verslo žmonėms, ieškantiems įkvėpimo, padedančio paversti jų idėjas populiariais visuotinio susižavėjimo objektais. Knygą mielai skaitys ir tie, kurie studijuoja žmogiškąją prigimtį.

UDK 316.6

VERSLAS

VIRSMO TAŠKAS YRA TAS MAGIŠKAS AKIMIRKSNIS, KAI IDĖJA, TENDENCIJA AR SOCIALINĖ ELGSENA PERŽENGIA TAM TIKRĄ RIBĄ, IŠPLISDAMA IR PASKLISDAMA ŽAIBO GREITUMU.

„Neabejotinai įtikinama.., nepaprastai vertinga.“

CLAIRE DEDERER, *Seattle Times*

„Gladvelas sugeba sudėtingas teorijas perteikti aiškia, elegantiška proza, sukurdamas charizmatišką kelionės vadovą.“

CHRISTOPHER HAWTHORNE, *San Francisko Chronicle*

„Kaip verslo metodo aprašymas *Virsmo taškas* yra tikrai aukščiausios kokybės knyga, pilna naujų teorijų apie manipuliacijos mokslą.“

AARON GELL, *Time Out*




eugrimas.lt | VERSLUI

ISBN 978-609-437-089-2

